



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Identifikace hrozeb a příležitostí firmy v potravinářském průmyslu

Identification of Threats and Opportunities in a Food Industry Company

Student:

Vendula Holušová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Vendula Holušová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Identifikace hrozeb a příležitostí firmy v potravinářském průmyslu  
Identification of Threats and Opportunities in a Food Industry Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Popis vybraných metod
  3. Charakteristika firmy
  4. Aplikace metod analýzy vnějšího prostředí
  5. Zhodnocení, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.  
JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.  
LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

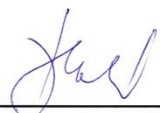
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013  
Datum odevzdání: 09.05.2014

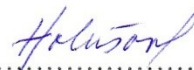
  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 9. května 2014



Vendula Holušová

### **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Marcele Papalové, Ph.D., za věcné připomínky a odborné rady, které mi poskytla při vypracování této práce. Ráda bych také poděkovala jednateři společnosti Herba Alko, s. r. o., Ing. Slavoji Hřebíčkoví, za poskytnutí informací o firmě a věnovaný čas.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Popis vybraných metod.....	6
2.1	Strategická analýza .....	6
2.2	Metody strategické analýzy okolí firmy .....	8
2.2.1	Analýza makrookolí podniku.....	9
2.2.2	Analýza mikrookolí podniku .....	18
2.3	Metody strategické analýzy vnitřního prostředí .....	22
2.3.1	Analýza hodnototvorných řetězců .....	24
2.3.2	Analýza vnitřního prostředí metodou 7S .....	24
2.4	Analýza trendů.....	25
2.5	Metody hodnocení .....	25
3	Charakteristika firmy .....	27
3.1	Společnost s ručením omezeným .....	27
3.2	Prostředí firmy .....	28
3.3	Sortiment .....	30
3.4	Organizační struktura .....	30
3.5	Marketing a distribuce .....	31
3.6	Faktory výroby a řízení výroby .....	31
3.7	Firemní cíle.....	32
3.8	Silné a slabé stránky firmy .....	33
4	Aplikace metod analýzy vnějšího prostředí.....	34
4.1	PES analýza .....	34
4.1.1	Závěry plynoucí z analýzy PES .....	53
4.2	Metoda „4C“ .....	54
5	Zhodnocení, návrhy a doporučení.....	56
5.1	Závěry plynoucí z provedených analýz .....	56
5.2	Scénáře budoucího vývoje.....	56
5.2.1	Optimistický, pesimistický a neutrální scénář .....	57

5.2.2	Scénáře dle pravděpodobnosti a vlivu .....	61
5.3	Doporučení pro firmu Herba Alko, s. r. o. ....	64
6	Závěr .....	66
	Seznam použité literatury .....	67
	Seznam zkratek.....	70
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

*„Žádný opravdový podnikatel nikdy nevzkročil na cestu trvalého úspěchu jiným způsobem, než tvrdou a inteligentní prací, provázenou vyslouženou dobrou pověstí a charakterem“*

*F.D. van Amburgh*

V současné době je trh v jednotlivých odvětvích ovlivněn zejména konkurenčními boji podnikatelských subjektů. Aby mohla firma v konkurenčním boji uspět, je důležité, aby byla něčím odlišná, jedinečná a její provoz aby byl efektivní. Prostředkem pro dosažení těchto dílčích cílů mohou být informace zjištěné provedením strategické analýzy.

Strategická analýza je významným prvkem strategického řízení, neboť pomocí ní podniky analyzují situaci v prostředí, ve kterém podnikají, a zjišťují, jaké příležitosti a hrozby firmu ovlivňují. Pomocí strategické analýzy je podnik schopen určit také své silné a slabé stránky, z nichž pak mohou být odvozeny jeho konkurenční výhody. Dále může podnik pomocí strategické analýzy zjistit konkurenční výhody ostatních výrobců na trhu. Na základě strategické analýzy je tedy možno vytvořit strategii pro úspěšný vývoj podniku.

Cílem této práce je identifikovat příležitosti a hrozby firmy, podnikající v potravinářském průmyslu, a to zejména pomocí analýzy vnějšího prostředí podniku, a následně vypracovat doporučení změn, které mohou mít pozitivní dopad na chod podniku a jeho budoucnost. Konkrétně budeme analyzovat příležitosti a hrozby pro firmu Herba Alko, s. r. o., která se zabývá výrobou likérů a lihovin.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je vypracována na základě odborné literatury a nachází se ve druhé kapitole práce. Budou zde podrobněji popsány metody analýzy vnějšího prostředí firmy. Stručně budou, pro úplnost práce, v teoretické části, zmíněny i některé metody analýzy vnitřního prostředí, jimž se v praktické části věnovat nebudeme. Praktické části práce pak bude věnována třetí a čtvrtá kapitola. Ve třetí kapitole budou zmíněny základní informace o vybrané firmě. Ve čtvrté kapitole bude provedena aplikace metod PEST a 4C. V kapitole Zhodnocení, návrhy a doporučení bude využita metoda tvorby scénářů pro nastínění možných situací budoucích let a s nimi spojených hrozeb a příležitostí. Na konci kapitoly budou zjištěné výsledky analýz shrnuty, a budou stanoveny návrhy a doporučení. V závěru pak celou práci shrneme vzhledem k jejímu cíli.



## 2 Popis vybraných metod

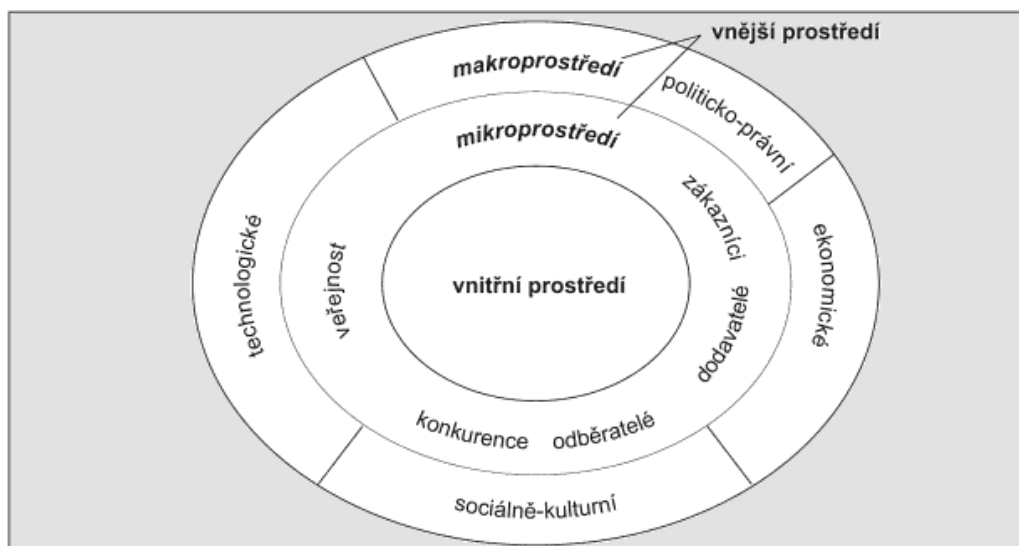
Následující kapitola je věnována teoretické části této práce, která bude zaměřena na popis podnikového prostředí, faktory jej ovlivňující a zejména metody, pomocí nichž je možné prostředí analyzovat. Konkrétně bude v kapitole popsána PEST analýza a její modifikace, metoda „4C“, metoda scénářů, technika MAP, analýza hodnototvorných řetězců, Porterův model konkurenčního prostředí a Mc Kinseyho metoda 7S.

### 2.1 Strategická analýza

Strategická analýza firmy se zakládá na velkém množství dat, které jsou generovány jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí podniku. Data je třeba v první řadě shromáždit, následně ale také analyzovat, setřídít a interpretovat tak, aby byla pro firmu využitelná (Jakubíková, 2008).

Na obrázku 2.1 Prostředí firmy je znázorněno, jak vypadá prostředí okolo firmy. Je členěno na vnitřní prostředí, mikroprostředí a makroprostředí. Jednotlivé sektory obsahují konkrétní faktory, které v prostředí působí.

**Obrázek 2.1** Prostředí firmy

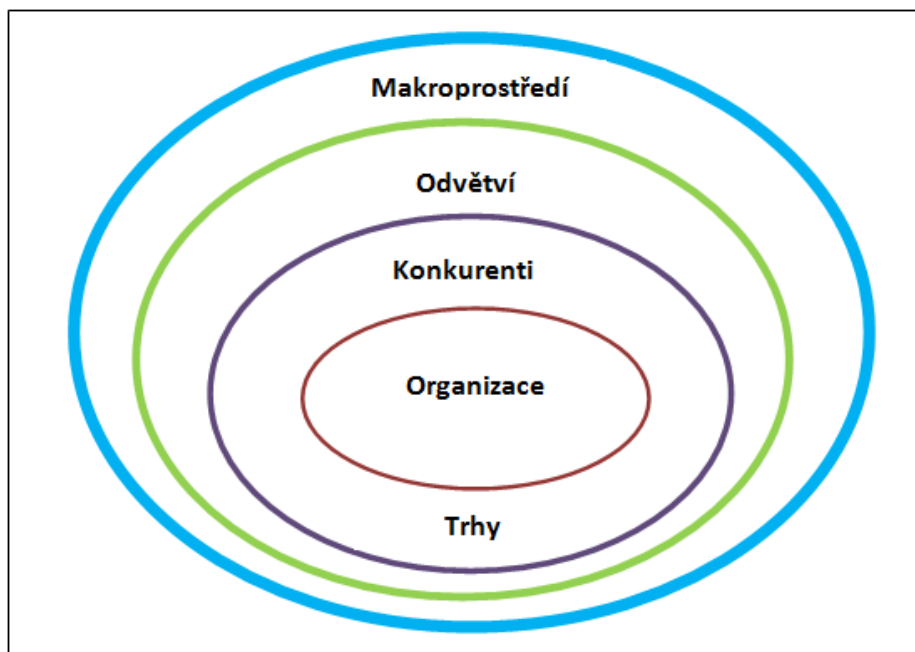


Zdroj: Jakubíková (2008)

V cizojazyčné literatuře pak lze nalézt rozdělení, jež je možno vidět na následujícím obrázku 2.2 Prostředí firmy z anglické literatury. Makroprostředí zůstává, mikroprostředí zde ale zmíněno není a je místo něj uveden průmysl, jako jedna vrstva směrem k organizaci,

a konkurence a trhy jako vrstva další. Uprostřed se nachází organizace, která v pojetí předchozího obrázku symbolizuje vnitřní prostředí podniku.

**Obrázek 2.2 Prostředí firmy z anglické literatury**

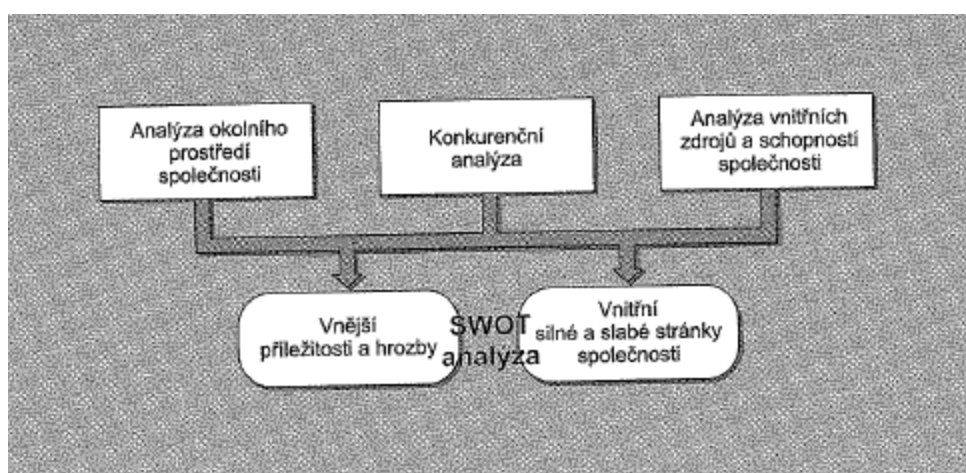


Zdroj: Vlastní zpracování dle Johnson, Sholes, Whittington (2008)

Pro analýzu podniku je možno využít mnoha metod, které jsou členěny na metody zabývající se analýzou okolí firmy a ty, pomocí kterých je analyzováno vnitřní prostředí firmy. Tato práce je věnována identifikaci příležitostí a hrozeb a proto je zaměřena především na metody, pomocí nichž je možné analyzovat firemní okolí. V následujících podkapitolách jsou podrobněji popsány metody analýzy vnějšího okolí firmy se zacílením na ty, které analyzují její příležitosti a hrozby.

Dále jsou v kapitole stručně nastíněny některé metody pro analýzu vnitřního prostředí. Pro ilustraci prvků strategické analýzy firmy poslouží schéma zobrazené níže.

**Obrázek 2.3 Prvky strategické analýzy**



Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 196

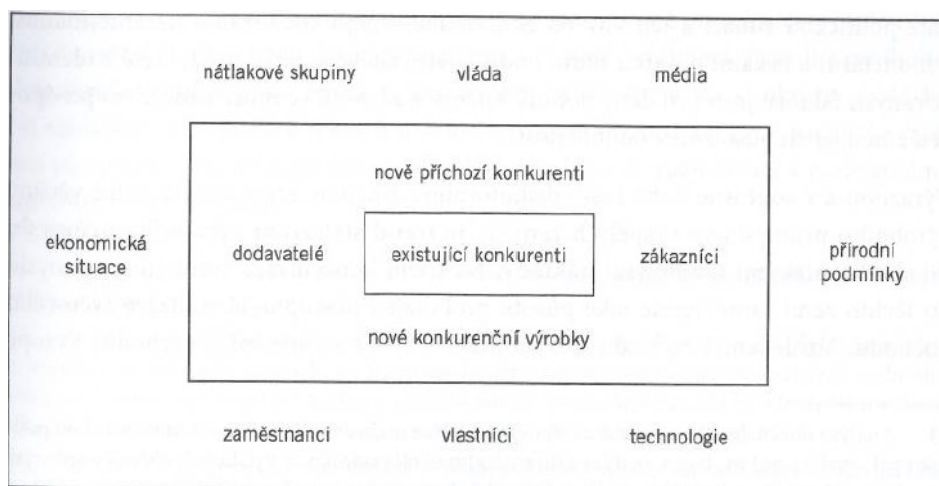
## 2.2 Metody strategické analýzy okolí firmy

Z obrázku na 2.1 Prostředí firmy na začátku kapitoly vyplývá, že okolí podniku je členěno na makrookolí a mikrookolí, přičemž faktory makrookolí, působí různou intenzitou a s různými dopady na mikrookolí. Prostředí, ve kterém se daná firma nachází, může působením jednotlivých faktorů vytvářet podnikatelské příležitosti pro firmy v určitých odvětvích, avšak stejně tak může docházet k vzniku hrozeb pro existenci těchto firem. Je proto nutné prostředí podniku důkladně monitorovat a systematicky analyzovat (Jakubíková, 2008; Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Strategická analýza okolí je proces, pomocí kterého je monitorováno prostředí. Zjištěné výsledky jsou následně vyhodnoceny tak, aby na jejich základě bylo možno určit příležitosti a hrozby plynoucí pro firmu z jednotlivých faktorů okolí. Analýza by měla být zaměřena tak, aby odhalovala vývojové trendy, které mohou mít významný vliv na budoucnost firmy. S výsledky ze strategické analýzy okolí firmy a analýzy vnitřního prostředí podniku je možné sestavit tzv. SWOT analýzu a na jejím základě pak strategii pro podnik do budoucna (Keřkovský, Vykypěl, 2002; Lhotský, 2010).

Strategickou pozici mnoha podniků ovlivňují či ovlivnily například faktory jako politické změny, ekonomické faktory, nové výrobky a technologie, změny životního stylu, vliv nátlakových skupin a oborů, globální změny životního prostředí a globální vyčerpání přírodních zdrojů (Keřkovský, Vykypěl, 2002). Okolí podniku je možno rozčlenit dle obrázku 2.4 Okolí podniku.

**Obrázek 2.4 Okolí podniku**



Zdroj: Lhotský, 2010, s. 29

Strategická analýza okolí podniku je podle některých autorů rozdělena na analýzu obecného, oborového a zahraničního okolí, podle jiných na analýzu makrookolí a mikrookolí. Pro utřídění pojmů je vhodné dodat, že tato dělení se liší pouze v terminologii, nikoli ve věcné náplni. Analýza zahraničního okolí z prvního dělení je vztažena k oběma uvedeným termínům druhého dělení (Lhotský, 2010).

### **2.2.1 Analýza makrookolí podniku**

Náplní analýzy makrookolí podniku je zejména zkoumání vlivů socioekonomického, ekonomického a vládního sektoru. Jednotlivé podniky mají různou schopnost se těmto vlivům přizpůsobovat případně na ně reagovat. Tato schopnost pak většinou určuje míru úspěchu daného podniku. Podnik prakticky nemá možnost (až na několik výjimek) makrookolí ovlivňovat, může se však na jejich změny připravit a následně na ně vhodně reagovat (Sedláčková, Buchta, 2006).

#### **2.2.1.1 PEST analýza**

Je analýza vycházející z vývoje podniku v minulosti a jejím cílem je předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí na podnik ve čtyřech základních oblastech. Klíčovými složkami makrookolí jsou zejména politické a legislativní faktory, dále faktory ekonomické, sociální a kulturní a v neposlední řadě faktory technologické. Spojením prvních písmen faktorů, získáme název analýzy PEST, která rozděluje vlivy makrookolí do zmíněných čtyř skupin (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001; Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza PEST je často doplňována dalšími faktory. Vznikají pak její modifikace například v podobě PESTEL analýzy, která zahrnuje navíc faktor ekologie a legislativní faktor. Dalšími obměnami analýzy PEST mohou být PESTLIED, SLEPT, STEP, STEEPLE. Faktory, které se zde oproti předchozím variantám vyskytují, jsou etické (ethic), demografické (demographics) a mezinárodní (international).

### **Politické a legislativní faktory**

Mohou jimi být např. členství v EU, stabilita zahraniční či národní politické situace, stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa, ochrana životního prostředí, politická stabilita země, legislativa státu, vládní podpora národních dopravců, bezpečnostní kontroly, omezení migrace, pracovní právo, integrační politika, podpora zahraničního obchodu, regulace cen, činnost Úřadu pro hospodářskou soutěž, sociální politika, zákon o vládních investičních pobídkách, občanský zákoník, ochrana osobního vlastnictví, zdravotní a bezpečnostní zákon, obchodní zákoník. Tyto faktory jsou pro podniky zdrojem mnoha příležitostí, ale také hrozeb (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001; Keřkovský, Vykypl, 2002; Tichá, Horn, 2003; Mallya, 2007; Sedláčková, 2006; Kovář, 2008; Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Politická stabilita dané země zásadně ovlivňuje podniky a tím i celkovou národní ekonomiku. Jednou z významných funkcí státu je definování a realizace hospodářské politiky. Ta pak může ovlivňovat podmínky podnikatelů např. pomocí zákonů (Lhotský, 2010).

Pro účely naší práce se budeme do různé míry zabývat:

- daňovou politikou,
- legislativou státu
- vládní podporou národních dopravců,
- pracovním právem,
- regulací cen.

### **Ekonomické faktory**

Jsou faktory, které mají zásadní vliv na situaci podniku. Mezi základní makroekonomické indikátory patří ekonomický růst, úroková míra, směnný kurz, míra inflace, stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, politická situace a její vliv na ekonomiku, hospodářská politika vlády, monetární politika státu, fiskální politika, stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení, situace na kapitálovém trhu, trend HDP, množství peněz v oběhu, nezaměstnanost, spotřeba, výška investic, cena

a dostupnost energie, cena ropy, náklady na práci, kontrola mezd a cen, síly kapitálového trhu, síla globální ekonomik (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001; Keřkovský, Vykypěl, 2002; Tichá, Horn, 2003; Mallya, 2007; Sedláčková, 2006; Kovář, 2008; Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

V praktické části práce se z ekonomických faktorů zaměříme především na:

- HDP,
- inflaci,
- úrokovou míru,
- DPH,
- daň z příjmu právnických osob,
- minimální a průměrnou mzdu.

Úkolem podnikových strategií je určit, které z výše vyjmenovaných faktorů mají na podnik zásadní vliv, a následně se pokusit předpovědět změny těchto faktorů v budoucnu (Lhotský, 2010).

### **Sociální a demografické faktory**

Důležitými sociálními faktory jsou zejména společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů), životní styl, životní úroveň, zdravotní stav a struktura populace, demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času, životní hodnoty (rodina, přátelé), pohled obyvatelstva na svět, na sebe samé a na spoluobčany, změny rodinné struktury, růst rozdílností, různorodost společnosti, mobilita pracovní síly, pohled obyvatelstva na zahraniční služby a produkty, volný čas občanů, postavení mužů a žen ve společnosti (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001; Keřkovský, Vykypěl, 2002; Tichá, Horn, 2003; Mallya, 2007; Sedláčková, 2006; Kovář, 2008; Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Vzhledem k cíli naší práce využijeme v praktické části sociální faktory, jako jsou:

- konzumace alkoholu v ČR,
- strukturou populace,
- příjmy obyvatelstva.

Sociální faktory ovlivňují jak poptávku po zboží a službách, tak jejich nabídku a to například prostřednictvím různé podnikavosti či motivace k práci (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Zatímco Keřkovský a Vykypěl (2002) se ve své publikaci demografickými faktory nezabývají, v knihách Sedláčkové a Buchty (2006), či Lhotského (2010) je jejich charakteristiku možno nalézt.

Sociální a demografické vlivy jsou takové, které mají spojitost se životem obyvatelstva a jeho strukturou. Skutečnost, že se demografická struktura mění, dává nové příležitosti podnikatelům. Významnou demografickou změnou současnosti je zvyšování průměrného věku obyvatel, jinak řečeno stárnutí populace, což může podnítit například výrobce kosmetiky k zaměření se na výrobu „omlazujících“ přípravků. Stejně tak může tento fakt znamenat příležitost k rozvoji služeb pro seniory a podobně (Lhotský, 2010; Sedláčková, Buchta, 2006).

### **Technologické faktory**

I tyto faktory jsou pro podnik velice důležité, neboť mohou významně ovlivňovat úspěšnost a dokonce i existenci podniků. Zásadními faktory technologického pokroku jsou zejména nové vynálezy a inovace, výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity a jejich priorita, obecná technologická úroveň, nové objevy, vynálezy a patenty, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarávání, rychlost změny tempa technologie daného prostředí, substituty, jež by mohly nahradit stávající produkty firmy v rámci inovace, nové pracovní metody a techniky, nové distribuční mechanismy, náklady na přírodní zdroje, zda technologie umožňuje vyrábět levné a kvalitní produkty, zda má zákazník nějaké výhody vyplývající z inovace, zda se stává informace levnější a prakticky využitelnější, databázová technologie umožňující organizaci přístupu ke komplexním datům a distribuci informací (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001; Keřkovský, Vykypěl, 2002; Tichá, Horn, 2003; Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006; Kovář, 2008; Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Podnik však musí pohlédnout i na možná úskalí technologických a technických inovací plynoucích z rizika, že výstupy z investice do výzkumu a vývoje nebudou poptávány v dostatečné míře a nebude tak zajištěna návratnost vynaložených prostředků. Úkolem strategií firmy je prokazování aktivní inovační činnosti. Je třeba, aby byl podnik včas informován o technologických a technických změnách, jež probíhají v jeho okolí. Změny v této oblasti mohou totiž značně ovlivnit podnikové okolí (Lhotský, 2010; Sedláčková, Buchta, 2006).

Vzhledem k cíli práce se praktické části nebudeme technologickými faktory zabývat. Přehled vlivů na makrookolí podniku je možno vidět v obrázku 2.5. Přehled vlivů na makrookolí.

**Obrázek 2.5 Přehled vlivů na makrookolí**

<b>Politicko-legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková, Buchta 2006, s. 19

Rozšířenou verzí analýzy PEST je PESTEL analýza. Základem analýzy PESTEL je vytvořit, pokud možno co nejrozsáhlejší, seznam vlivů na možný úspěch či neúspěch jednotlivých podnikových strategií. Politický faktor se zaměřuje na roli vlády, ekonomický odkazuje na makro-ekonomické faktory. Sociální faktor zahrnuje změny kultury a demografie, technologický pak vlivy inovací. Ekologický faktor neboli faktor prostředí, zahrnuje tzv. „zelené“ otázky, jako jsou znečištění ovzduší a vod, či odpad. Posledním faktorem spadajícím pod analýzu PESTEL je legislativa. Tou jsou určena omezení či změny, jako například legislativa zdraví a bezpečnosti či omezení slučování společností a akvizice. Je důležité vědět, jak se tyto faktory vyvíjejí. Je zřejmé, že mnohé ze zjištěných faktorů na sebe budou navazovat. Například faktory legislativní a politické mívají značnou souvislost. Pokud je vytvořen seznam nejrozličnějších vlivů, je třeba se zaměřit zejména na klíčové prvky<sup>1</sup> (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

<sup>1</sup> Klíčové prvky (key drivers) jsou ty faktory, které budou mít pravděpodobně vysoký dopad na budoucí úspěch či neúspěch firemní strategie.



Pokud v návaznosti na využití PEST analýzy není použito ještě dalších metod, má tento přístup jen malou strategickou hodnotu (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

K analýze vnějšího prostředí metodou PESTEL lze použít následující šablonu, v níž vidíme, jaké aspekty či otázky jednotlivé faktory této metody zahrnují.

**Obrázek 2.6 Šablona pro PESTEL analýzu**

P	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Současná národní politika</li> <li>- Národní strategické dokumenty a pohlednutí na ty, které mají dopad na námi zkoumanou firmu</li> <li>- Struktura místní vládní instituce a roční zprávy</li> <li>- Místní potřeby zdravotní péče</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozpočet a prerozdělení rozpočtu</li> <li>- Současný politický pohled na veřejné finance a růst podnikání</li> <li>- Zdroje financování z grantů a investic</li> <li>- potenciální nové trhy a prodejní příležitosti</li> </ul>
S	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Současné zdravotní a sociální trendy na místní a národní úrovni</li> <li>- Struktura a demografie místní populace a populace tržního prostředí</li> <li>- Hlavní témata či klíčová slova v médiích</li> <li>- Veřejné reakce na nedávné místní události</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je firemní informační a komunikační technologie aktuální?</li> <li>- Které systémy a procesy jsou převládající na trhu?</li> <li>- Není třeba změnit školení a kvalifikaci zaměstnanců?</li> </ul>
E	L
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environmentální regulace</li> <li>- Snížení uhlíkové stopy</li> <li>- Udržitelnost</li> <li>- Dopad organizace na životní prostředí</li> <li>- Lokální vliv nepříznivého počasí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zákon práce</li> <li>- Zdravotní a bezpečnostní regulace</li> <li>- Rovnost a rozmanitost práva</li> <li>- Dodržování daňových předpisů</li> <li>- Specifické dodržování právních předpisů v odvětví</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle PESTEL Template

### 2.2.1.2 Metoda MAP

Základem pro analýzu pomocí metody MAP<sup>2</sup> je rozložení analýzy vnějšího prostředí do tří navazujících kroků (Keřkovský, Vykypěl, 2002):

1. Identifikace faktorů, jejichž působení může být relativní z hlediska návrhu strategie.
2. Analýza jejich dosavadního působení (retrospektivní analýza).
3. Predikce vývoje (perspektivní analýza).

<sup>2</sup> Název metody MAP vznikl z počátečních písmen tří anglických slov: Monitor, Analyse, Predict, tedy česky monitoruj, analyzuj, předpovídej vývoj.

Výhodou využití metody MAP k analýze je zejména to, že je do zpracování analýzy vnášena systematickosti a řád. Postup je zárukou, že se nezapomene na aspekt perspektivnosti analýzy. Obsahem první fáze analýzy je identifikace důležitých faktorů, které mohou ovlivňovat rozhodování a strategii podniku. K provedení této fáze je možno využít například interview s experty či brainstormingu. Ve druhé a třetí fázi aplikace metody je vhodné shromáždit kvantitativní data o dosavadním vývoji. Potom může mít analýza podobu například statistické explorační trendů (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

### 2.2.1.3 Metoda „4C“

Metoda 4C<sup>3</sup> úzce navazuje na PEST analýzu. Je metodou zaměřující se především na analyzování faktorů globalizace. Cílem obou metod pak je, aby se manažeři začali zabývat širšími faktory a jejich souvislostmi a stali se tak vnímavějšími k hrozbám a příležitostem z těchto faktorů plynoucím (Sedláčková, Buchta, 2006; Kovář, 2008).

- *Customers* neboli zákazníci - zde můžeme zahrnout požadavky zákazníků, jež jsou buď homogenní, nebo se liší mezi regiony. Nabízí se otázka, zda je možné použít jednotný marketing na základě zjištění, že obyvatelé v jednotlivých regionech mají podobné potřeby a životní styl.
- *Country* (národní specifika) – zde jsou důležitým aspektem zejména kulturní tradice a společenské normy, jež se mohou stát výraznou bariérou pro využití jednotného marketingu. Zásadní rozdíly mezi jednotlivými kulturami tvoří zejména odlišné vnímání podnětů propagace. Především omezení lze zařadit mezi omezení nepsané. Existují však také psaná omezení, v podobě reklamních kodexů, které se týkají jednak obchodní politiky a pak také technických standardů.
- *Competition* (konkurence) – souvisí zejména s globální konkurencí, která se v posledních letech rozšiřuje v důsledku přibývání nadnárodních korporací a řetězců. Hlavní roli zde hraje kapitálová síla jednotlivých firem a také schopnost dosáhnout nízkých vstupních nákladů díky velkým odběratelům. Klíčovým prvkem pak je široké odbytové zázemí a dobře zvládnutá logistika. Ke globalizaci může přispívat i provázanost činností a trhů.

---

<sup>3</sup> Název metody „4C“ je odvozen od počátečních písmen anglických slov, jež prezentují čtyři skupiny, do kterých jsou děleny relevantní globalizační faktory. Jsou jimi zákazník (Customer), náklady (Cost), národní specifika (Country) a konkurence (Competition).

- *Costs* (náklady) – Zde zahrnujeme náklady na vývoj, jež jsou důležité především pro výrobní podniky. Jsou zvyšovány s ekonomickou důmyslností výrobku. Další položkou ve výčtu nákladů jsou náklady na dopravu, jež mohou působit jako zásadní bariéra pro globalizaci. Zejména produkty s nízkým poměrem hodnota/hmotnost, jako například stavebniny, globalizaci brání. Snahou EU však je tyto náklady omezovat, stávají se tak stále menší překážkou globalizace. Důležité je taktéž zmínit, že díky velkým objemům zboží může firma dosáhnout vysokých úspor. A to je naopak faktor, který globalizaci podporuje (Kovář, 2008).

Pokud firma zanalyzuje všechny tyto faktory, měla by dojít ke třem možným závěrům. První z možných stanovisko je, že globální strategie není potřeba, tím pádem není ani efektivní, a to z důvodu, že konkurence se odehrává pouze na lokální úrovni. Dalším výsledkem provedení metody „4C“ může být multiregionální strategie v rámci globálního působení. Podnik tedy musí rozšířit aktivity na nové trhy. Posledním z možných závěrů je pak globální homogenní strategie, která vyplývá ze stejnorodosti regionů, globálností většiny konkurentů a také neexistence bariér pro vstup na mezinárodní trhy. Je třeba brát neustále v úvahu, že se jednotlivé faktory v čase vyvíjí a i celé okolí firmy se mění. Nutností je tedy průběžné analyzování a příprava různých scénářů pro dané situace (Kovář, 2008).

#### **2.2.1.4 Metoda scénářů**

Pokud jsme v analýze PEST identifikovali hlavní trendy vývoje prostředí, je možné je využít pro plánování scénářů. Metoda je vhodná při potřebě dlouhodobějšího pohledu na dané prostředí, zhruba 5-10 let. Metoda zprostředkovává manažerům, jež jsou v běžném provozu zatěžováni zejména operativními problémy, dlouhodobější strategický pohled na dění okolo podniku (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Dle Bělohávka, Košťana a Šuleře (2001) existují 3 základní otázky, na které by měly být při tvorbě scénářů hledány odpovědi:

- „Co byste dělali, kdyby .....?“
- „Jaký vliv by na nás měl .....?“
- „Jaká by byla reakce v případě, že .....?“

Jestliže se v podnikatelském prostředí nachází vysoká nejistota, je pro podniky velice nebezpečné zvažovat pouze jednu strategii. Metoda tvorby scénářů umožňuje manažerům, aby jejich mysl zůstala otevřená alternativám. Scénáristé mají za úkol nabídnout několik pohledů na to, jak se bude pravděpodobně vyvíjet podnikatelské prostředí v budoucnu.

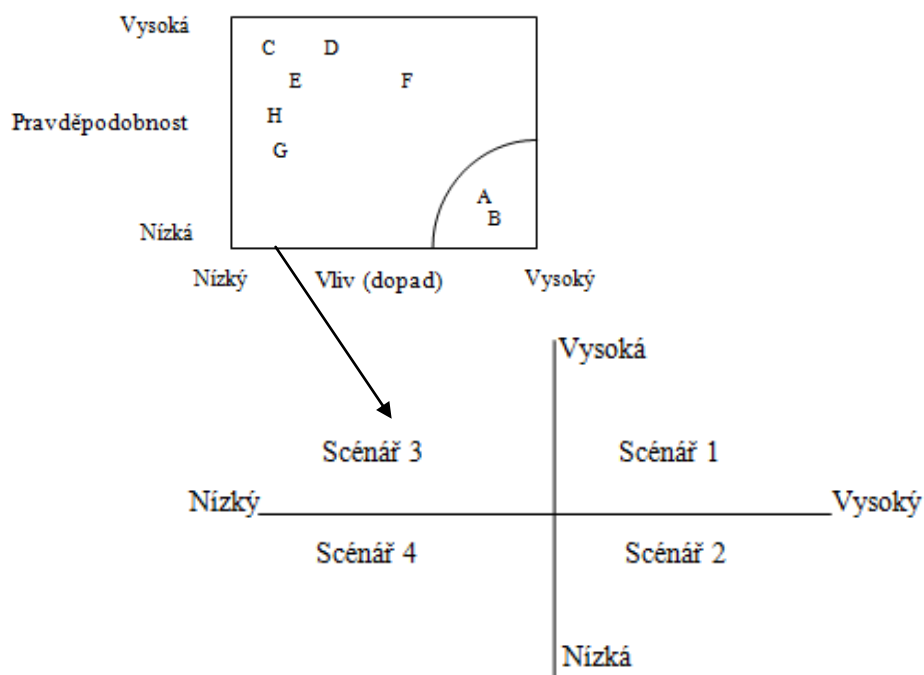
Vycházejí při tom z PEST analýzy, zejména pak z klíčových prvků. Smyslem tvorby scénářů není předpovědět nepředpověditelné, ale zvážit pravděpodobné alternativy budoucnosti. To, že manažeři vzájemně debatují o možných scénářích, je činí více vnímavými vůči faktorům v podnikatelském prostředí, což je velice důležité. Experti v sestavování scénářů radí manažerům, aby vytvořili právě tři scénáře. Jeden z nich by měl být optimistický, druhý neutrální a třetí pesimistický (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Hlavní kroky při tvorbě scénářů jsou podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001) následující:

1. Identifikovat několik hlavních předpokladů a sil, se kterými se bude pracovat. (např. výstup z PEST analýzy)
2. Porozumět historickým trendům, analyzovat je a zároveň analyzovat jejich vlivy na podmínky trhu.
3. Scénář psát tak, aby dával logický smysl. Obvykle na základě optimistické, pesimistické a dominantní předpovědi vývoje.
4. Scénáře lze budovat na základě našich předpokladů nebo na základě optimistických či pesimistických extrémů.

Další možností tvorby scénářů je zakreslení faktorů do grafu podle jejich vlivu a pravděpodobnosti výskytu, jak vidíme na obrázku 2.7 Graf dopadu a pravděpodobnosti výskytu jednotlivých faktorů ovlivňujících budoucí vývoj firmy. Do tohoto grafu se vynášejí body, které znázorňují jednotlivé faktory. Ty faktory, které mají vysoký vliv (dopad) na firmu a zároveň se vyznačují velkou pravděpodobností uskutečnění, jsou vyneseny do oblasti označené jako Scénář 1. Aspekty s vysokým vlivem a nízkou pravděpodobností budou zaneseny do oblasti nazvané Scénář 2. Skutečnosti, které s vysokou pravděpodobností nastanou, avšak jejich vliv na firmu je nízký, budou zaznačeny do kvadrantu s názvem Scénář 3. Do poslední oblasti, označené jako Scénář 4, pak budou zaznačeny skutečnosti, jejichž vliv na firmu je nízký a pravděpodobnost jejich uskutečnění je také nízká.

**Obrázek 2.7 Graf dopadu a pravděpodobnosti výskytu jednotlivých ovlivňujících budoucí vývoj firmy**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Postma, Liebl (2005)

Hlavní výhodou tvorby scénářů je skutečnost, že jsou teoreticky probrány různé možnosti změn. Pokud tato změna náhle nastane, společnost je připravena na ni rychle a kvalitně reagovat (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

## 2.2.2 Analýza mikrookolí podniku

Analýzu oborového okolí (mikrookolí) podniku, lze ztotožnit s analýzou samotného odvětví, ve kterém podnik působí. Nejsilněji je podnik ve svém odvětví ovlivňován konkurenty, zákazníky a dodavateli. Atraktivita oboru má velký vliv na strategie a cíle podniku (Keřkovský, Vykypl, 2002; Lhotský, 2010).

### Sektor zákazníků

Stratégové se musejí zajímat zejména o to, kdo jsou jejich zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a očekávání a jakým způsobem je může podnik splnit. Zároveň je třeba se ptát, které subjekty by potenciálně mohly být zákazníci, ale ještě jimi nejsou a proč. Jde tedy o schopnost poskytnout vysokou hodnotu stávajícím zákazníkům, ale také se orientovat na dosavadní „nezákazníky“. Za faktor, který může pomoci podniku při orientaci na zákazníka a zvyšování konkurenceschopnosti, je považováno definování cílové skupiny zákazníků (Keřkovský, Vykypl, 2002; Lhotský, 2010).

Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit zejména na tyto faktory (Keřkovský, Vykpěl, 2002; Lhotský, 2010):

- **Identifikace kupujících** – a zároveň identifikace faktorů, které ovlivňují rozhodnutí kupujících nakupovat. Je důležité z hlediska potřeby jednak neztratit stávající zákazníky a pak také tvořit možnosti nalézání zákazníků nových. Ti jsou děleni do třech skupin, a to na spotřebitele, velkoobchod a maloobchod, průmysl a instituce.
- **Demografické faktory** – s obyvatelstvem jsou spojeny tři stěžejní faktory, jež ovlivňují trhy a jsou označovány za základní poptávkové faktory. Jsou jimi změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace.
- **Geografické faktory** – souvisí s tím, kde se nacházejí zákazníci, což může mít značný vliv na umístění podniku.

### **Sektor dodavatelů**

Aby mohl vzniknout produkt, je třeba do něj vložit určité vstupy. Důležité tedy je tyto vstupy zajistit. Aby byly zajištěny efektivně, je třeba analyzovat jejich dostupnost, nákladnost a v neposlední řadě i stabilitu dodávek. Podstatným faktorem je intenzita konkurence dodavatelů, z níž vychází jejich vyjednávací síla. Pokud je vyjednávací síla dodavatele vysoká, nemá podnik velký prostor pro vyjednávání o ceně. Zároveň pak takovému podniku hrozí pohlcení dodavatelem závislé na vertikální dopředné integraci. V sektoru dodavatelů je nezbytné analyzovat také následující aspekty (Keřkovský, Vykpěl, 2002):

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energii,
- dostupnost a náklady na pořízení peněz,
- dostupnost a náklady pracovní síly.

Dodavatele ale nelze posuzovat jen z hlediska nákladů. Čas je zde velice důležitým faktorem, neboť pokud je dodávka „levná“, ale není včasná, může podniku způsobit značné potíže i dodatečné náklady, nehledě na narušení jeho strategie. S dodavateli, se kterými je podnik spokojen po všech stránkách je třeba budovat dobré vztahy a posilovat tak tzv. vztahový kapitál podniku (Lhotský, 2010).

## **Sektor konkurentů**

Důkladná analýza již existující konkurence je jedním z nejdůležitějších faktorů při tvorbě obchodní strategie podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2002). Primárními otázkami pro zanalyzování sektoru konkurentů by dle Keřkovského a Vykypěla (2002) měly být tyto:

- Jaká je současná pozice naší firmy?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi svých životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši dřívější konkurenti?

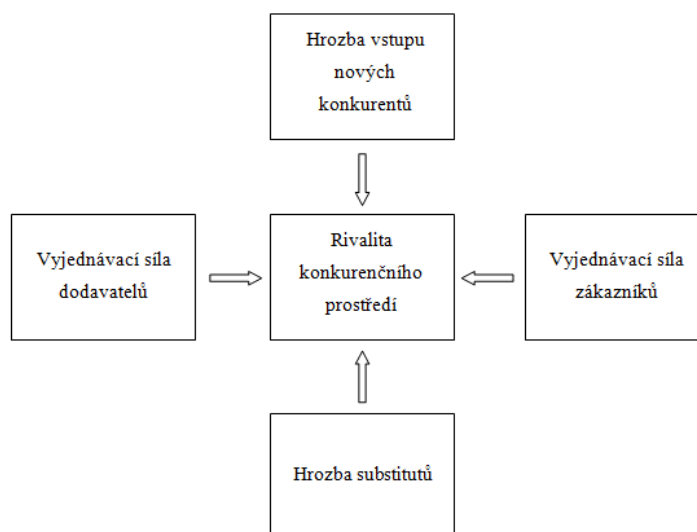
Podnik by měl mít přehled o relevantních konkurenčních výhodách jak sebe samého, tak svých konkurentů. Příkladem konkurenční výhody může být cena a kvalita výrobku, rychlost vyřízení objednávky, či služby poskytované spolu s výrobkem (Lhotský, 2010).

### **2.2.2.1 Porterův model konkurenčního prostředí**

Praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie vytvořil harvardský profesor Michael Porter. Říká, že výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví. Není podle něj důležité, jaká hodnota je do výrobku vložena nebo jak samotný výrobek vypadá. Důležité je, v jakém odvětví je výrobek produkován. Jedním z příkladů, který Michael Porter uvádí pro potvrzení své teorie je obchod s obilím. Toto odvětví není založeno na vysoké technologii a navzdory tomu je velice výnosné. Porter identifikoval hlavní síly odvětví, na nichž je založeno chování konkurentů (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001):

- konkurenti v odvětví,
- potenciální noví účastníci,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- náhradní výrobky.

**Obrázek 2.7 Porterův model konkurenčního prostředí**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Lhotský (2010)

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Podle Lhotského (2010) má zákazník silnou vyjednávací pozici v těchto případech:

- zákazník je velkým (z hlediska poptávky) nebo významným (např. image),
- může snadno přejít ke konkurenci,
- má k dispozici tržní informace (trh je transparentní),
- mohl by uskutečnit zpětnou vertikální integraci,
- je citlivý na změnu ceny (spojeno s vysokou cenovou elasticitou poptávky),
- na trhu je velký počet alternativních nabízejících.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Zejména v následujících případech mají dodavatelé silnou vyjednávací pozici (Lhotský, 2010):

- dodavatel je velkým nebo významným,
- nelze jednoduše přejít ke konkurenci, produkt vysoce diferencován,
- zákazník nedisponuje tržními informacemi,
- zákazník nemůže uskutečnit zpětnou vertikální integraci nebo dodavatel může uskutečnit zpětnou vertikální integraci,
- zboží má nízkou cenovou elasticitu poptávky,
- na trhu je nízký počet alternativních dodavatelů.



### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Možnost vstupu do odvětví je snižována tzv. překážkami vstupu do odvětví, a to v následujících případech (Lhotský, 2010):

- velká potřeba kapitálu ke vstupu do odvětví,
- jde-li o odvětví přirozeného monopolu či s vysokým stupněm státní regulace,
- existující podniky mají významné nákladové výhody,
- produkt je diferencován,
- je obtížné se napojit na existující distribuční kanály.

### **Hrozba substitutů**

Substituty výrobku produkovaného danou firmou mohou způsobovat podstatnou hrozbu, jestliže (Lhotský, 2010):

- podniky vyrábějící stejný (podobný) výrobek jsou schopny jej vyrábět s nižšími náklady nebo zvyšují nabídku,
- switching cost<sup>4</sup> na přechod k substitučnímu výrobku jsou nízké a jeho cena je lákavá.

### **Rivalita mezi existujícími konkurenty**

Při splnění několika podmínek se sává intenzita rivality podniků působících v daném odvětví vysokou. Jsou jimi (Lhotský, 2010):

- odvětví je málo rostoucí nebo stagnující s nízkou ziskovostí,
- v odvětví působí velký počet konkurujících si firem,
- existuje nadbytek výrobních kapacit v rámci odvětví,
- produkt je málo diferencovaný, zákazník příliš nerozlišuje mezi konkurujícími si výrobky,
- jde o nové, v budoucnosti lukrativní odvětví,
- bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké.

## **2.3 Metody strategické analýzy vnitřního prostředí**

Strategická analýza vnitřního prostředí se zabývá zejména určováním silných a slabých stránek podniku. Silnou stránkou velkých podniků je většinou finanční síla, naopak slabou stránkou může být jejich tendence k pomalejšímu realizování potřebných změn. V případě malých podniků bývá situace opačná. Aby bylo možné analyzovat silné a slabé

---

<sup>4</sup> Switching cost – v překladu náklady přestupu

stránky daného podniku, je třeba se zaměřit na tyto vnitřní faktory (Keřkovský, Vykypěl, 2002):

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

### **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Firma je sleduje a analyzuje, protože vědecko-technický rozvoj přispívá k vytvoření lepšího výrobku, a také proto, že vede k celkovému zlepšení výroby a k možnosti úspor nákladů. Je prvkem, který se intenzivně podílí na vytváření konkurenčních výhod podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

### **Marketingové a distribuční faktory**

Pro jednotlivé podniky je důležitost marketingového faktoru rozdílná. Pro podnik, jež má několik zákazníků, z nichž každý přesně specifikují, jak má výrobek vypadat, bude marketing méně důležitý, než pro podnik, který vyrábí velké množství spotřebního zboží (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

V oblasti marketingu a distribuce je pak důležité analyzovat mnoho kritérií, mezi něž podle Keřkovského a Vykypěla (2002) například patří konkurenční struktura trhu, podíl podniku na trhu, dále účinnost cenové strategie pro výrobky a služby, hospodárnost a účinnost prodejní síly, fáze životního cyklu hlavních výrobků, komplexnost sortimentu služeb a účinnost reklamy.

### **Faktory výroby a řízení výroby**

Mezi tyto faktory patří úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence, dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky, pružnost (flexibilita) výroby z hlediska požadavků zákazníků, spolehlivost a stabilita výrobních systémů, hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení, hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů, dostupnost energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení a nářadí, umístění vnitropodnikových jednotek, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, procesů řízení výroby, technické obsluhy výroby (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Předmětem analýzy musí být zejména následující faktory, protože právě tyto mohou zásadně ovlivnit konkurenční výhody podniku. Jsou jimi image a prestiž podniku, účinnost

organizační struktury, velikost podniku, účinnost struktury a práce štábních útvarů, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků, kvalita zaměstnanců, vztahy s odbory, hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky, účinnost systému strategického řízení a také účinnost informačního systému (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

### **Faktory finanční a rozpočtové**

Smyslem těchto faktorů je jednak posouzení takzvaného „finančního zdraví“ podniku a pak také posouzení, zda je plánovaný strategický rozvoj přípustný z finančního hlediska, popřípadě také, jaké finanční zdroje by pro plánovaný rozvoj byly potřeba. Funkce vedoucího finančního útvaru je označována za velice důležitou (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

#### **2.3.1 Analýza hodnototvorných řetězců**

Pokud je v organizaci dosahováno konkurenční výhody pomocí poskytování hodnoty zákazníkům, je třeba vědět, které z vykovávaných činností, jsou pro tvorbu této hodnoty důležité a které ne. V takovém případě je možno použít jako základní nástroj hodnototvorný řetězec. V něm jsou identifikovány veškeré strategicky důležité aktivity, jež se dělí do dvou skupin, na aktivity primární a podpůrné. Analýza hodnototvorného řetězce by měla vycházet z auditu zdrojů (Keřkovský, Vykypěl, 2002; Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

#### **2.3.2 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S**

Součástí strategické analýzy firmy by mělo být odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu, k čemuž může být nápomocna McKinseyho metoda 7S<sup>5</sup>. Na všechny tyto faktory je třeba pohlížet systémově. Klíčové aspekty úspěchu firmy je pak třeba hledat právě v souladu jednotlivých faktorů metody 7S, jimiž jsou (Keřkovský, Vykypěl, 2002):

- Strategy (strategie),
- Structure (struktura),
- Systems (systémy řízení),
- Style (styl práce manažerů),
- Staff (spolupracovníci),
- Skills (schopnosti),
- Shared values (sdílené hodnoty).

---

<sup>5</sup> Název metody je odvozen od prvních písmen sedmi faktorů, jež jsou analyzovány (Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared values).

## 2.4 Analýza trendů

Vzhledem k nutnosti sledování časových řad a jejich budoucího vývoje, bude v praktické části práce využívána k popisu grafů analýza trendů. Analýza trendů je proces srovnávání dat v průběhu času, sloužící k identifikaci konzistentních výsledků či trendů. Se znalostí trendů může být firma lépe připravena na budoucí situaci. Pro tuto situaci si management firmy může vypracovat strategii, která je v souladu s obchodními cíli. Analýza trendů pomáhá managementu pochopit, jakým směrem se firma vyvíjí a předvídat, jakým směrem ji současné postupy povedou. Na základě toho se pak může vedení firmy rozhodnout některé postupy změnit, aby se podnikání vyvíjelo požadovaným směrem. Za pomoci analýzy trendů mohou být v podniku identifikovány jak oblasti, ve kterých si firma vede dobře, tak oblasti, ve kterých je firma neúspěšná. Dále analýza poskytne firmě podklady pro rozhodování v budoucnu (Trend analysis for business improvement, 2013).

Pro analýzu trendů můžeme využít vzorec (2.1) Výpočet absolutního přírůstku či vzorec (2.2) Výpočet relevantního přírůstku.

### Výpočet absolutního přírůstku

$$\Delta y_t = y_t - y_{t-1} \quad (2.2)$$

Zdroj: Hančlová, Tvrdý (2003)

### Výpočet relativního přírůstku

$$\delta_t = \frac{y_t}{y_{t-1}} - 1 \quad (2.2)$$

Zdroj: Hančlová, Tvrdý (2003)

## 2.5 Metody hodnocení

Proto, aby bylo možno zjistit, na které z hrozeb by se měla firma nejvíce zaměřit a kterých ze zjištěných příležitostí by se měla snažit zejména využít, je třeba použít metod hodnocení. Pomocí metody hodnocení je možno zjistit důležitost a závažnost jednotlivých faktorů, jež pro firmu znamenají příležitost či hrozbu. Podle situace je možno se rozhodnout mezi jednokriteriální variantou vyhodnocení a vícekriteriální variantou vyhodnocení. Jednokriteriální vyhodnocení je trojího typu. Prvním je tabulka výhod a nevýhod, ve které je pro každé kritérium každé varianty stanoveno plusové či minusové znaménko. Nejlepší varianta je ta, jež má nejvíce kladných znamének. Druhým typem jednokriteriálního rozhodování je diferenciační přístup, kdy je jedna varianta určena za základ a odlišnost ostatních se určuje rozdílem nebo v procentech. Třetím typem je pak jednoduchá bodová

metoda, ve které jsou každému kritériu každé varianty přiděleny body (např. 1-10) a nejlepší je varianta, jíž bylo celkem přiděleno nejvíce bodů. Pro tuto práci bude využit jeden z typů jednokritériálního hodnocení, a to bodová metoda (Rozhodování, 2012).

### 3 Charakteristika firmy

Praktická část této bakalářské práce bude zpracována na základě dat firmy Herba Alko, s. r. o. Následující obrázek je logem společnosti.

**Obrázek 3.1. Logo firmy Herba Alko, s. r. o.**



Zdroj: Rejstřík firem (2013)

Firma Herba Alko, spol. s r.o. je likérka, která byla založena v roce 1992 jako sdružení tří fyzických osob. Ze začátku tvořilo její sortiment 5 druhů výrobků, jimiž byly tři bylinné a dva sladké likéry. Původní název sdr. Herba Alco vznikl spojením slova „herba“ (bylina) a „alco“ (alkohol). V roce 1994 se ze sdružení Herba Alco stala společnost s ručením omezeným s počestným názvem **Herba Alko, s. r. o.** Touto dobou se rozšířil sortiment o další tři likéry. Netrvalo dlouho a firma uvedla na trh i mnoho dalších druhů likérů. Spolu s výrazným rozšířením sortimentu došlo také k zakoupení nové adjustační technologie a výroba byla přesunuta do nového a většího objektu v obci Štítina u Opavy. Mimo další rozšiřování sortimentu, došlo u firmy k zásadnímu pokroku. Totiž, že vstoupila do nadnárodních řetězců Tesco ČR+SR, Makro C&C, Metro SR a Globus ČR, a byl obnoven export na Slovensko. Firma Herba Alko, s. r. o. klade důraz především na kvalitu výrobků, kterou zabezpečuje, mimo jiné, vysoce kvalitními surovinami. Produkty jsou před adjustací skladovány v dubových sudech či nerezových tancích (dle typu výrobku) a je důkladně sledována doba jejich zrání. Každá šarže prochází laboratorní analytickou kontrolou kvality. Jako firemní slogan si vedení Herba Alka zvolilo sousloví „Kvalita, která přesvědčí“ (Profil společnosti, 2006)

#### 3.1 Společnost s ručením omezeným

Společnost vlastní tři společníci, jež jsou zároveň i jednateli. Jednatelé jednají za společnost samostatně. Podíl každého z nich je 500.000,-- Kč. Tento je v plné výši splacen. Základním kapitálem společnosti je tedy 1.500.000,--Kč. Rozhodujícím předmětem činnosti firmy je výroba likérů a lihových nápojů studenou cestou. V současné době má firma 12 stálých zaměstnanců. K provozu je využíván dlouhodobý hmotný majetek (dále jen DHM)

v hodnotě 10 060 743,-- Kč. V hodnotě DHM je zahrnuta cena budovy, kuželny a nově postavené haly na skladování v celkové částce 4 089 976,-- Kč. Dále jsou v DHM zahrnuty stroje a zařízení v částce 3 120 767,-- Kč. Mezi drobný dlouhodobý hmotný majetek (dále jen DDHM) jsou zařazeny věci v hodnotě 861 666,-- Kč, mezi něž patří, například etiketovačka či počítač. Firma dále vlastní pozemek k budově v částce 2 850 000,-- Kč.

Tržby firmy jsou tvořeny především z tržeb za vlastní výrobky. V roce 2013 tvořily 13 898 178,-- Kč. (Výpis z obchodního rejstříku, 2014)

### 3.2 Prostředí firmy

Obecně lze říci, že průmysl pracující s alkoholem je velice specifickým odvětvím. Likérnictví je zařazeno mezi potravinářský průmysl, ale je ovlivněno mnoha faktory, které jsou pro něj specifické a s potravinářstvím nemají nic společného. Zejména v legislativě se potravinářství od likérnictví liší. Dále se zmíníme o dvou specifických faktorech, jež ovlivňují likérku Herba Alko, s. r. o.

#### Spotřební daň

Spotřební daně se řadí mezi daně nepřímé. Stát je zavádí buď pro regulaci cen určitých komodit, nebo aby zvýšily příjmy státního rozpočtu. Mohou také sloužit pro regulaci poptávky po škodlivém zboží, protože jejich výše v ČR tvoří většinou více jak 50 % ceny poptávaného zboží. Plátcí daně jsou výrobci a provozovatelé tzv. daňových skladů. Poplatníky jsou kupující výrobku, protože daň je obsažena v konečné ceně výrobků. Od roku 2006 vykonává správu těchto daní Celní úřad (Spotřební daň, 2014).

Spotřební daň je placena z pěti základních komodit, jimiž jsou minerální oleje, líh, tabákové výrobky, pivo a víno (Co jsou spotřební daně, 2014).

Jelikož analyzujeme firmu likérnického průmyslu, budeme se dále zajímat jen o spotřební daň, jež s tímto průmyslem přímo souvisí, a tou je daň z lihu.

*„Předmětem daně je líh (etanol), včetně neodděleného lihu vzniklého kvašením, obsažený v jakýchkoli výrobcích, pokud celkový obsah lihu v těchto výrobcích činí více než 1,2 % objemových etanolu. To znamená, že dani podléhá etanol v jakékoli směsi kromě nápojů jako je pivo, a různé druhy vín, pokud podíl etanolu v této směsi překračuje 1,2 % objemových etylalkoholu.“* (Zákon o spotřebních daních, 2014).

Základem daně z lihu je množství lihu vyjádřené v hektolitrech etanolu při teplotě 20°C zaokrouhlené na dvě desetinná místa (Zákon o spotřebních daních, 2014).

**Tabulka 3.1 Sazby daně z lihu**

Kód nomenklatury	Text	Sazba daně
2207	líh obsažený ve výrobcích uvedených pod kódem nomenklatury 2207	28 500 Kč/hl etanolu
2208	líh obsažený ve výrobcích uvedených pod kódem nomenklatury 2208 s výjimkou destilátů z pěstitelského pálení	28 500 Kč/hl etanolu
	líh obsažený v destilátech ovocných z pěstitelského pálení <sup>49)</sup>	14 300 Kč/hl etanolu
ostatní	líh obsažený ve výrobcích uvedených pod ostatními kódy nomenklatury	28 500 Kč/hl etanolu

Zdroj: Změna sazeb spotřebních daní (2010)

Vzhledem k tomu, že sazby daně z lihu jsou již několik let neměnné a jejich změny nejsou v nejbližších letech očekávány, můžeme konstatovat, že z jejich existence nevyplývají žádné výrazné hrozby. Lze je spíše zařadit do slabých stránek firmy v tomto průmyslu. Pokud by se ale sazby daně z lihu zvýšily, znamenalo by to jednoznačné zvýšení cen produktů analyzované společnosti, což by mohlo mít negativní vliv na její budoucí poptávku. Protože je alkohol obecně jedním z produktů, jehož konzumace je státem regulována spotřební daní, je podnikání v tomto průmyslu velmi závislé na postoji politického vedení státu a jeho rozhodování.

### Kolkování

Již mnoho let jsme v České republice zvyklí, že každá lahev s likérem, kterou si koupíme, je označena kolkem<sup>6</sup>. Kolky je možné označit za prvky bezpečnostní či logistické. Povinnost kolkování obecně vede k vysokým nárokům na technické vlastnosti kolku i na návazné ověřovací technologie (Kolky na alkohol stále dokonalejší, 2013).

### Certifikace lihovin

Nařízení vlády ze září roku 2012 stanovuje, že provozovatel potravinářského podniku, který vyrobil lihovinu na území ČR, k němu musí vystavit prohlášení o původu, jehož součástí bude také protokol o zkoušce z akreditované laboratoře. Každému odběrateli, který je provozovatelem potravinářského podniku, je pak povinen předat kopii tohoto prohlášení (Sbírka zákonů, 2012).

Zmíněné nařízení vlády bylo vydáno v závislosti na prohibici, jež proběhla v září roku 2012. Samotná prohibice výrazně ovlivnila chod firmy Herba Alko, s. r. o. Po čas prohibice byla v likérce úplně zastavena výroba a všichni zaměstnanci včetně vedení společnosti se hlásili na úřad práce. Naštěstí se firmě povedlo, po skončení prohibice, výrobu vcelku rychle obnovit. I tak, podle slov jednoho z jednatelů společnosti, přišla likérka o celou dvanáctinu ročních tržeb.

---

<sup>6</sup>Kolky, neboli kolkové známky, jsou ceninami, jež obecně deklarují legálnost určitého úkonu či zboží, poplatek či daň zaplacené za ně státu nebo pravost daného zboží se zajištěním jeho sledovatelnosti.



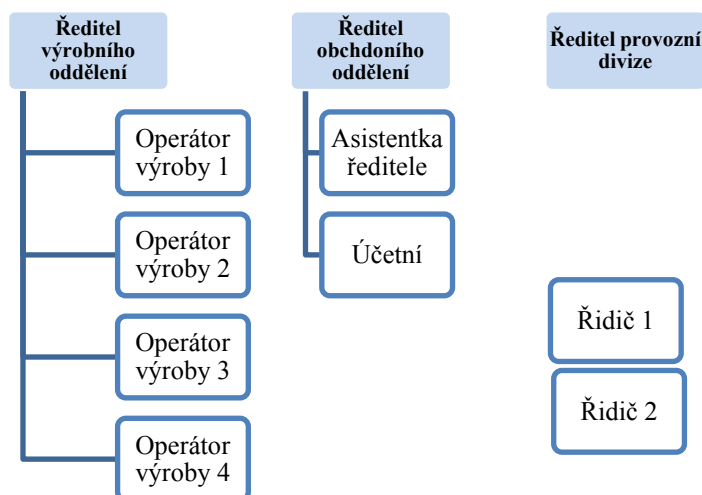
### 3.3 Sortiment

Herba Alko, spol. s. r. o. vyrábí 19 druhů likérů, jež jsou většinou k dostání v objemech 0,1 l; 0,2 l; 0,5 l; 0,7 l a 1 litr. Jednotlivé druhy likérů jsou distribuovány v různých variantách objemu. To znamená, že každý likér je plněn do určitých velikostí lahví. Firma Herba Alko, spol. s. r. o. vyrábí tyto likéry: Fernet King Bitter, Cimrmanova Hygea hořká, Mariana lázeňský likér, Coco bay – kokosový likér, Ginfizz, Griotte – griotka, Pepermint – pepermintový likér, Meruňka, Režná, Borovička albánská, Borovička žlutá, Tuzemák, Tuzemák jemný, Che Guevara, Che Guevara Rosso, Che Guevara Negro, vodka Region, Vodka, vodka Premium a vodka Aurora. Součástí sortimentu je také Lih konzumní (80%). Podrobnosti o sortimentu a velkoobchodní ceny jednotlivých likérů jsou uvedeny v příloze.

### 3.4 Organizační struktura

Ve vedení společnosti Herba Alko, spol. s. r. o, jsou již výše zmínění tři jednatele. I s nimi tvoří celkový počet zaměstnanců 12. Každý z jednatelů má ve firmě na starosti jednu oblast. První je obchodním ředitelem společnosti, druhý ředitelem výrobní divize a třetí se stará o provozní divizi. Organizační struktura je vzhledem k počtu zaměstnanců poměrně plochá. Pod ředitelem výrobní divize (ve výrobě) pracují 4 zaměstnanci. Obchodnímu řediteli pomáhají v oblasti obchodu 2 zaměstnanci a provozní divizi zvládá ředitel sám. Zbývajících zaměstnanců jsou řidiči, kteří jednak, přivážejí do firmy materiál na výrobu likérů, a pak také rozvázejí výrobky některým odběratelům.

**Obrázek 2.2 Organizační struktura firmy**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.5 Marketing a distribuce

Od vedení společnosti jsme zjistili, že co se marketingu týče, nejsou kromě občasných propagačních akcí a letáků, prováděny žádné kroky k propagaci výrobků. Marketingové oddělení ve firmě není samostatně zřízeno a spadá pod oddělení obchodní.

Firma dodává výrobky zejména velkoobchodům, maloobchodům a restauračním zařízením. Má však i své podnikové prodejny, ve kterých si může konečný spotřebitel zakoupit lihoviny a likéry za výhodnější cenu než v obchodních řetězcích či restauračních zařízeních. Jedna z podnikových prodejen se nachází přímo na Štítině v sídle firmy, další jsou pak v Opavě. K fyzické distribuci výrobků využívá firma nákladní automobilové dopravy.

Firma Herba Alko, s. r. o. má zhruba 200 odběratelů. Za nejvýznamnější z nich jsou považovány JIP východočeská, a. s. (Pardubice), Traffic a. s. (Pardubice), Benstar, s. r. o. (Ostrava-Hrabová) a Tesco ČR. V podkapitole 3.1 Jak firma vznikla je uvedeno, že Herba Alko již vyváží své výrobky i na Slovensko do obchodního řetězce Tesco SR, nicméně tyto kontakty považuje vedení prozatím za méně významné.

Co se týče podílu prodeje jednotlivých likérů, nejvíce jde na odbyt Che Guevara a Borovička. Procentuální podíl prodeje je jak u Che Guevary, tak u Borovičky více než 20%. Méně zásadní podíl pak tvoří prodej Tuzemáku a vodky. Ostatní sortiment je prodáván pouze v malém množství a procentuální podíl prodeje zbývajících likérů této skupiny je minimální. Vedením firmy nám bylo sděleno, že na konzumním alkoholu, jako je Tuzemák a Vodka, se vůbec nedá produkovat zisk. Firma jej vyrábí a prodává zejména proto, že je v jejím zájmu, aby měly restaurační zařízení možnost odebírat veškerý alkohol právě od této likérky, a nemusely tak objednávat od dalších výrobců.

### 3.6 Faktory výroby a řízení výroby

Za největší dodavatele považuje vedení firmy společnost Premox, s. r. o. (Zlín), Lihovar Budeč, spol. s. r. o., a Smurfit Kappa Czech, s. r. o. (Žebrák). Od společnosti Premox jsou nakupovány skleněné lahve, od Lihovaru Budeč líh a od Smurfit Kappa Czech jsou nakupovány kartonové krabice na lahve.

Pro představu o tom, co skutečně Herba Alko, s. r. o. produkuje, zmíníme co je to likér a jak se vyrábí. Pálenky jsou lihoviny připravené z čistého lihu, k němuž se při výrobě přidávají přísady takového druhu, aby se takto připravené lihoviny svým charakterem přibližovaly tzv. ušlechtilým pálenkám. Pálenky, pro jejichž výrobu je použit čistý líh a různé přísady se jinak označují jako likéry, nebo také umělé pálenky. Tato „likérová“ skupina

pálenek je rozdělována na likéry sladké, polosladké, ovocné (ratafie), krémy a likéry hořké. Likéry se vyrábějí buď teplou, nebo studenou cestou. U obou postupů je za potřebí velké množství speciálních receptů. Firma Herba Alko vyrábí likéry studenou cestou a používá silice a byliny. Výroba alkoholu studenou cestou probíhá následovně. Do nádoby dvakrát větší než je obsah k vyluhování, je vysypáno odvážené množství bylin a zalito ředěným alkoholem podle předpisu. Je nutno směs důkladně promísit a nechat 8- 10 dní v klidu. Po této době je tekutina slita a zbytek vylisován. Je přidáno barvivo a cukrový sirup. Následně je třeba tekutinu opět dobře promíchat a nechat několik dní v klidu (Výroba likérů, 2011).

Výroba je zabezpečena dvěma výrobními linkami, z nichž každá je programována tak, aby celý den vyráběla, plnila do sklenic, zátkovala a kolkovala, jeden druh likéru. Další den je pak dle potřeby každá z linek přeprogramována na výrobu dalších druhů likérů. V současné době je ve vyřizování zavedení další výrobní linky v hodnotě 1.000.000,-- Kč. Ta bude schopna denní produkci každé ze stávajících linek zvládnout za dvě hodiny. Nová linka bude také lépe programovatelná a bude tak možné v kratším čase linku přeprogramovat na požadovanou činnost. V současné době je u každé linky potřeba dvou osob, které ji obsluhují, popřípadě dělají činnosti, jež je třeba vykonávat ručně.

Výrobu řídí jeden z majitelů společnosti a jeho podřízenými jsou 4 zaměstnanci, kteří zastávají práci u výrobních linek.

### **3.7 Firemní cíle**

Současným hlavním cílem firmy je, podle slov jednoho z majitelů, zbavit se statusu malého levného výrobce, dostat se z povědomí regionální značky a stát se celorepublikově známou značkou. V současné době je překážkou pro splnění tohoto cíle zejména skutečnost, že Opava byla v souvislosti s prohibicí, která proběhla v roce 2012, označována za „město smrti“. Toto označení má dodnes vliv i na likérky jako je Herba Alko, které v události prohibice vůbec nefigurovaly.

Dalším cílem je pak rozšíření sortimentu a celková modernizace firmy. V blízké budoucnosti se firma chystá změnit svou celkovou image, pomocí změny firemní etiky, změny loga a dokonce i změny názvu.

### 3.8 Silné a slabé stránky firmy

Na základě předešlých informací je možno identifikovat některé silné a slabé stránky firmy Herba Alko, s. r. o.

Jako první budou uvedeny silné stránky. Firma se zaměřuje především na kvalitu svých výrobků, kterou zabezpečuje vysoce kvalitními surovinami. Jednotlivé likéry jsou distribuovány v různých velikostech lahví, takže si spotřebitel může zvolit, který objem mu vyhovuje nejlépe. Firma využívá podnikových prodejen jako jednu z možností distribuce produktů. Zákazníci tak mohou nakupovat výrobky za nižší ceny než v maloobchodní síti a zároveň firma šetří náklady na některé distribuční články. Za silnou stránku je též možné považovat konkrétní výrobky Che Guevara a Borovička. Tyto přináší firmě nejvyšší zisk. Sortiment firmy Herba Alko, s. r. o. je sestaven tak, aby restaurační zařízení a další větší odběratelé mohli odebírat likéry a tvrdý alkohol pouze od ní a nemuseli se obracet na další dodavatele. K výrobě likérů jsou používány nejen aroma, ale i byliny, což může u některých spotřebitelů alkoholu vyvolávat pocit spojení se zdravím a podněcovat tak jejich poptávku těchto bylinných produktech.

Z informací uvedených v charakteristice firmy je možno vyvodit následující slabé stránky. Nutností firmy podnikající v likérnickém průmyslu je platit spotřební daň, konkrétně daň z lihu. Daň je zahrnuta v prodejní ceně výrobku, a tak ji zaplatí konečný spotřebitel. Všechny firmy likérnického průmyslu však mají tuto slabou stránku společnou. Stejně tak jsou společnými slabými stránkami v odvětví nutnost certifikace alkoholu a kolkování, s nimiž jsou spojeny zejména náklady na administrativu. Firma nemá zavedeno samostatné marketingové oddělení a její aktivity spojené s propagací jsou minimální. V současné době je vedení firmy přesvědčeno, že má společnost status malého a levného výrobce a také, že prohibice, která proběhla v roce 2012, má na ni stále negativní vliv.

## 4 Aplikace metod analýzy vnějšího prostředí

Cílem této kapitoly je aplikovat některé z metod pro analýzu vnějšího prostředí firmy, zmíněných v teoretické části, na firmu Herba Alko, s. r. o. Následně zjištěné výsledky analyzovat a vyvodit z nich příležitosti a hrozby plynoucí pro firmu. Pro analýzu příležitostí a hrozeb firmy potravinářského průmyslu bude použita zejména modifikovaná metoda PEST<sup>7</sup>, metoda „4C“ a metoda tvorby scénářů. Modifikovaná PEST analýza bude prováděna za pomoci metody MAP.

### 4.1 PES analýza

Pro vypracování analýzy PES si nejdříve zvolíme aspekty, jež budou zastupovat jednotlivá počáteční písmena analýzy. Je však možné, že skupiny se budou navzájem prolínat a překrývat, což by ale nemělo mít výrazný vliv na konečné identifikování příležitostí a hrozeb. Následně si tedy, alespoň orientačně, zařadíme vlivy působící na firmu zvnějšku do jednotlivých skupin analýzy PES. Za faktory politické zvolíme vliv současné vlády, popřípadě vliv možné změny vlády na firmu a plánované změny v legislativě. Ekonomickými faktory budou HDP, DPH, daň z příjmu právnických osob, minimální a průměrná mzda a její dopad na firmu, inflace a dále spotřeba (očekávaná spotřeba) alkoholu v zemi. V neposlední řadě zahrneme mezi analyzované ekonomické faktory i vývoj cen alkoholu. Za sociální vlivy můžeme považovat nezaměstnanost v kraji i zemi, konzumaci alkoholu v ČR. Protože demografické faktory nebudeme rozebírat zvlášť, zařadíme je do skupiny faktorů sociálních a budeme analyzovat zejména věk obyvatelstva. V návaznosti na demografickém vývoji obyvatelstva, se zaměříme také na strukturu spotřebitelů alkoholu. Dalším analyzovaným faktorem pak bude spotřeba alkoholu na území ČR a výdaje domácností ČR na alkohol.

Následující nástin nám pomůže při provádění PES analýzy. Jsou v něm shrnuty relevantní faktory působící na podnik zvenku.

---

<sup>7</sup> Pro účely práce jsme modifikovali PEST analýzu na PES analýzu. Nebudeme se totiž zabývat technologickými faktory.

**Tabulka 4.1 faktory PEST analýzy**

P	E	S
- Současná vláda a její vliv na analyzovanou firmu	- HDP - Inflace - Úroková míra - DPH - Daň z příjmu právnických osob - Minimální mzda, průměrná mzda - Vývoj ceny alkoholu	- Nezaměstnanost - Konzumace alkoholu v ČR - Spotřeba alkoholu - Demografický vývoj - Struktura spotřebitelů

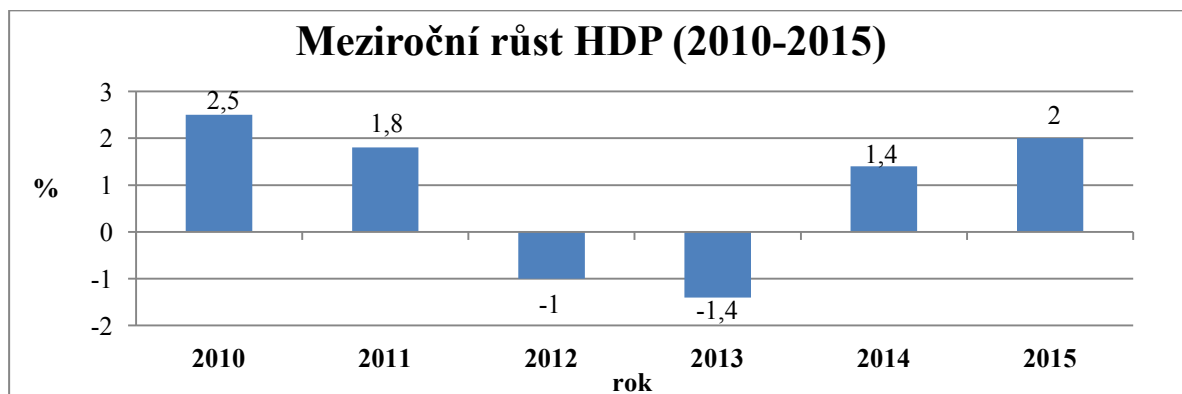
Zdroj: vlastní zpracování

Celou PES analýzu budeme provádět za pomoci metody MAP. První část, určení faktorů, jejichž působení může být relevantní z hlediska návrhu strategie, jsme již provedli výše. Dále si u každého faktoru analyzujeme současný stav a predikci vývoje.

### **HDP – Hrubý domácí produkt**

Hrubý domácí produkt je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky (ČSÚ – Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika, 2013).

Z grafu 4.1 Meziroční růst HDP můžeme vyzorovat zvýšení HDP z roku 2009 na rok 2010 o 2,5 %. Z roku 2010 na rok 2011 byl růst HDP o něco pomalejší (zvýšení pouze o 1,8 %), v následujícím roce vidíme naopak pokles HDP o celé procento a v roce 2013 dokonce o 1,4 % oproti roku 2012. Makroekonomická predikce však předpokládá v následujícím roce růst HDP meziročně, z roku 2013 na rok 2014, o 1,4 % a v následujícím roce pak ještě zrychlení růstu a zvýšení HDP o 2 %. Pokud se makroekonomická predikce stane skutečností a HDP poroste, mohlo by to přispět k lepšímu vývoji firmy, což je jednoznačně příležitostí.

**Graf 4.1 Meziroční růst HDP**

Zdroj: Vlastní zpracování (Makroekonomická predikce, 2014)

## Inflace

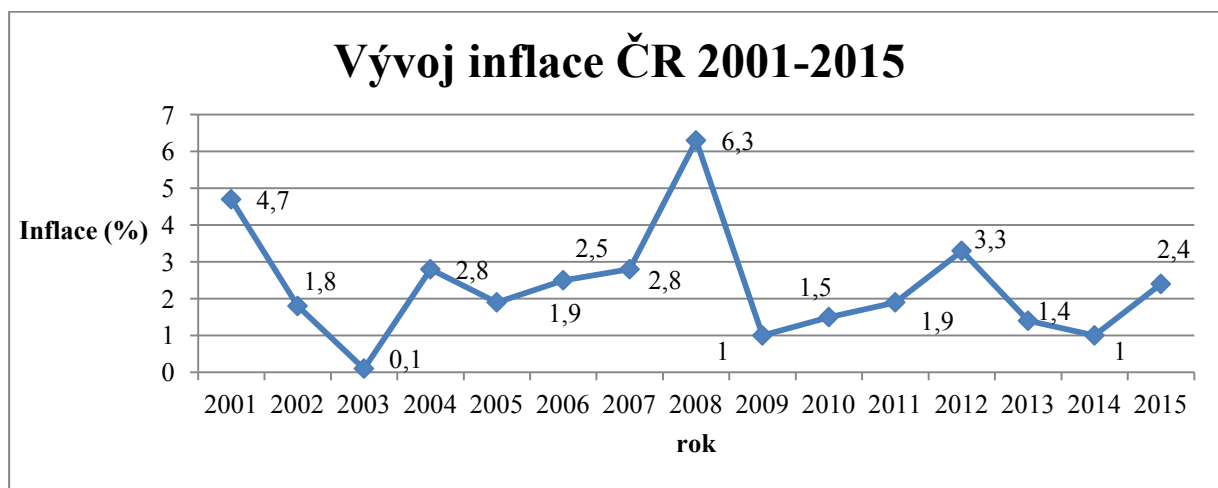
Inflace je spolu s nezaměstnaností považována za jeden z nejzávažnějších ekonomických faktorů. Obecně je definována jako zvyšování cenové hladiny, jehož následkem je snižování kupní síly peněz. Lze říci, že jde o vzestup cenové úrovně v národním hospodářství (Jurečka, 2010).

**Tabulka 4.2 Vývoj inflace v ČR (%)**

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inflace	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	1	2,4

Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ)

**Graf 4.2 Vývoj inflace v ČR (%)**



Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ; Makroekonomická predikce, 2014)

Z Grafu 4.2 i tabulky 4.2 Vývoj inflace v ČR (%) vidíme, že v letošním roce bude, podle makroekonomické predikce, inflace i nadále klesat, a to navzdory oslabení koruny devizovou intervencí ČNB. Na rozdíl od minulých let budou letos působit protiinflačně administrativní vlivy, zejména pak snižování cen energie. Inflace dle makroekonomické predikce pro tento rok dosáhne výše 1 %. Tato skutečnost pro firmu představuje příležitost dosáhnout nižších nákladů. V Roce 2015 by se, v důsledku oživení ekonomiky a zpožděného působení oslabení koruny, mohla inflace zvýšit až na 2,4 %. V krátkodobém hledisku tedy inflace může pro podnik znamenat malou příležitost, avšak ve střednědobém hledisku naopak hrozbu (Makroekonomická predikce, 2014).

## Úroková míra

Úroková míra je jedním z ekonomických faktorů, která ovlivňuje zejména ty podniky, jež mají závazky vůči bankovním institucím. Firma Herba Alko, s. r. o., má závazek vůči Komerční bance ve výši 524.319,--Kč. Jedná se o kontokorentní úvěr u Raiffeisen banky.

Kontokorentní úvěr je typ závazku vůči bance. Úvěr je čerpán automaticky při vyčerpání kladné částky, jež se na účtu nachází. Jeho výši je možno u RaiffeisenBank, a. s. až do 50 milionů Kč. Splácení je pak také automatické a to došlou platbou nebo vložním hotovosti. Úvěr je zpravidla poskytnut bez zajištění nemovitosti. Výhodou je, že si podnik půjčí pouze tolik peněz, kolik skutečně potřebuje; má možnost okamžitě využívat tento zdroj financí; není třeba jej zajistit nemovitostí či jiným majetkem; je možno jej čerpat i v cizích měnách a je doprovázen velice jednoduchou administrativou (Kontokorentní úvěr, 2014).

Základní sazbou pro kontokorentní úvěry je v současné době u RaiffeisenBank, a. s. 7,05 % p.a. Nedá se říci, že by částka placená na úrocích byla pro firmu nezvladatelná, avšak je třeba porovnat výhody produktu s jeho náklady. Lze konstatovat, že kontokorentní úvěr představuje pro firmu do budoucna malou hrozbu v nutnosti platit vyšší úroky, než kdyby využívala jiného produktu, avšak tato hrozba je kompenzována výhodami kontokorentního úvěru a také skutečností, že čerpané úvěry nejsou příliš vysoké. Pro představu, v minulých letech firma čerpala z kontokorentního účtu částky okolo 130 tisíc korun (Přehled úrokových sazeb Raiffaisen Bank, 2014).

## DPH

**Tabulka 4.3 Vývoj sazby DPH v % za roky 2011-2016**

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	
Snížená sazba	10	14	15	15	5	15
Základní sazba	20	20	21	21	21	

Zdroj: (Vývoj sazby DPH, 2014)

Z tabulky 4.3 Vývoj sazby DPH v % za roky 2011-2016 můžeme vyčíst, že daň z přidané hodnoty má po celou dobu zkoumání spíše rostoucí tendenci, a to jak v případě sazby snížené, tak v případě sazby základní. V lednu roku 2012 se snížená sazba daně zvýšila o 4 % na 14 %, přičemž sazba základní zůstala stejná (20%). V roce 2013 se zvýšily obě sazby o jedno procento. Sazba snížená se změnila ze 14 % na 15 % a sazba základní vzrostla z 20 % na 21 %. Pro rok 2014 zůstávají sazby stejné. Současná vláda chce od roku 2015 zavést třetí sazbu daně, jejíž výše se má pravděpodobně pohybovat okolo 5 %. Tato nová sazba by se však vztahovala pouze na léky, pleny, knihy a nenahraditelnou dětskou výživu.



Zvyšující se DPH má vliv zejména na výsledné ceny produktů, jež jsou prodávány. Většina firem si nemůže dovolit hradit zvýšení DPH z marže, a proto se tento nárůst promítá v ceně placené zákazníkem. Produktů námi analyzované firmy se týká základní sazba daně, jež pravděpodobně zůstane ještě několik následujících let stejná. Z tohoto faktoru tedy pro likérku neplyne žádné výrazné ohrožení.

### **Daň z příjmu právnických osob**

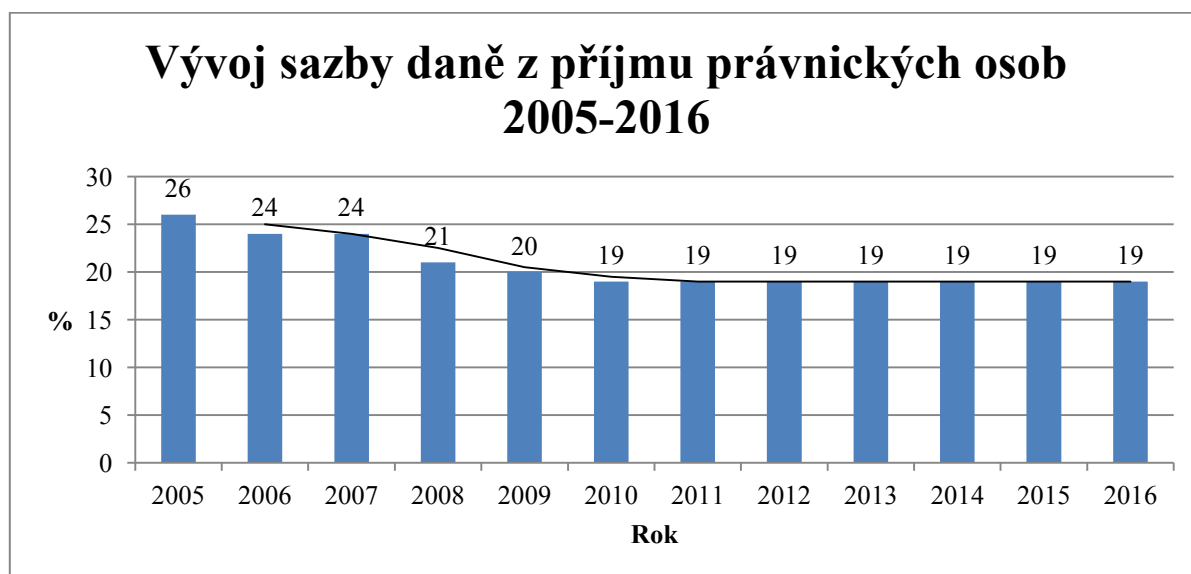
Jak vidíme z tabulky 4.4 a grafu 4.3 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, má tato daň klesající tendenci, což by pro firmu do budoucna mohlo znamenat malou příležitost v podobě jejího dalšího snížení. Můžeme však také vidět, že od roku 2010 sazba stagnuje na 19 %, a v následujících dvou letech není její snížení očekáváno, což je skutečností, která dělá z této příležitosti téměř zanedbatelnou. Avšak na druhé straně je zde fakt, že neočekáváme ani její zvyšování, což je zcela jistě příznivý jev. Tato očekávání potvrzuje programové prohlášení vlády ČR, jež nehodlá v roce 2015 zasahovat do současných sazeb daně. V roce následujícím se určité změny týkající se sazeb daní dít budou, nebudou však mít vliv na analyzovanou firmu.

**Tabulka 4.4 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob 2005-2014**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sazba daně (v %)	26	24	24	21	20	19	19	19	19	19	19	19

Zdroj: Vlastní zpracování (Vývoj daně z příjmu právnických osob, 2014)

**Graf 4.3 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob**



Zdroj: Vlastní zpracování (Vývoj daně z příjmu právnických osob, 2014; Daňové zákony, 2014)

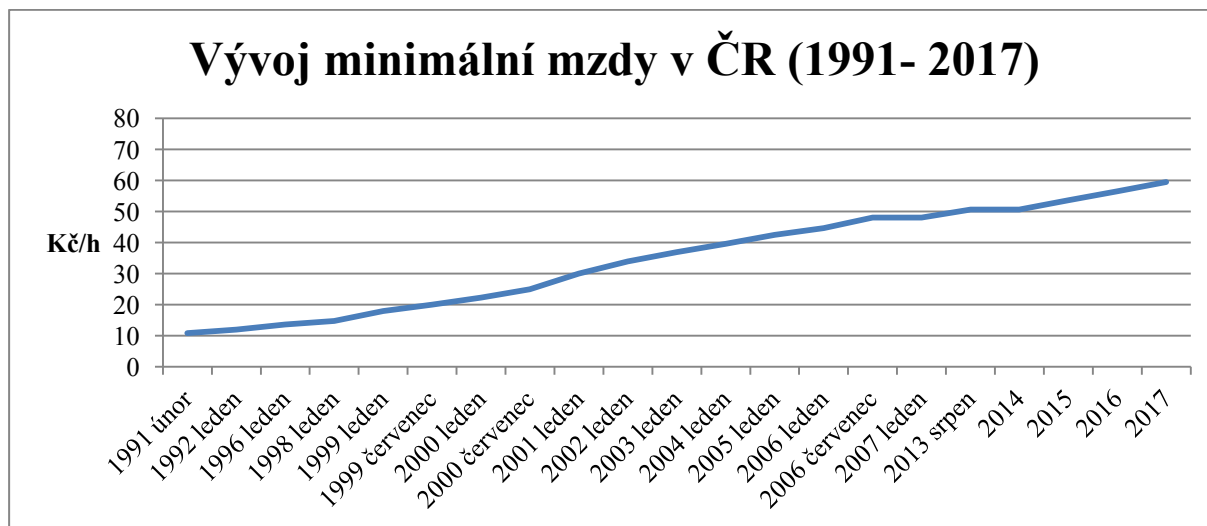
Důležitým faktorem, týkajícím se všech daní, sděleným v programovém prohlášení vlády ČR na období od roku 2014 do roku 2020, je skutečnost, že vláda bude usilovat o změny v daňových předpisech, které při zachování daňového výnosu sníží náklady poctivých daňových poplatníků na správu daní. Tento fakt je jednoznačně příležitostí pro firmu, jejíž podstatou je úspora nákladů na daňovou administrativu v budoucnu. Zde se prolíná legislativní faktor s faktorem ekonomickým (Programové prohlášení vlády ČR, 2014).

## Mzda

Co se mzdy týče, budeme se zabývat minimální a průměrnou mzdou a jejími dopady na sledovanou firmu. Průměrnou mzdou pak budeme analyzovat jak z hlediska celého státu, tak z hlediska Moravskoslezského kraje.

Odměna za práci nesmí být nižší, než státem stanovená minimální mzda. Je to tedy garantovaná minimální výše mzdy, kterou je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout, pokud je týdenní pracovní doba zaměstnance 40 hodin. V současné době je výše minimální mzdy stanovena na 8500,-- Kč, tzn. 50,60 Kč na hodinu. V grafu 4.4 Vývoj minimální mzdy v ČR můžeme vidět, jak byla v čase měněna nominální výše minimální mzdy od jejího zavedení až do dnes, a jaká je její predikce na následující roky.

**Graf 4.4 Vývoj minimální mzdy v ČR**



Zdroj: Vlastní zpracování (Přehled o vývoji částek minimální mzdy, 2013)

Nyní se výše minimální mzdy pohybuje na hranici 34 % průměrné mzdy. Současná vláda plánuje postupné zvyšování minimální mzdy (o 500,-- Kč každý rok) až na 40 % průměrné mzdy, což znamená, že v příštích několika letech by minimální mzda měla vzrůst zhruba na 10.000,-- Kč. Důvodem pro zvyšování minimální mzdy je dle vlády zajištění důstojného

života zaměstnanců, jež nebudou závislí na sociálních dávkách a budou lépe motivováni k práci (Programové prohlášení vlády ČR, 2014).

Firma Heba Alko, s. r. o. má 12 zaměstnanců. Výše průměrné mzdy společnosti je 26.971,-- Kč. Je zřejmé, že tato částka je složena jednak z mezd dělníků, a pak také z mezd vedoucích pracovníků. V současné době dosahují všichni zaměstnanci vyšší mzdy než je zákonem stanovená minimální mzda. Všichni zaměstnanci také dosahují plánované minimální mzdy (cca 10.000,-- Kč). Jestliže se tedy minimální mzda v ČR zvýší na 10.000,-- Kč, nebude to mít na mzdové náklady firmy žádný vliv. Pokud se na situaci podíváme z druhého pohledu, je pravděpodobné, že některým spotřebitelům vzroste disponibilní důchod a zvýší svou dosavadní spotřebu alkoholu, což může pro likérku znamenat příležitost v mírném vzrůstu poptávky.

Zaměřme se teď na vývoj průměrné mzdy v ČR. V tabulce 4.5 Vývoj průměrné mzdy v ČR vidíme, že od roku 2009 do roku 2012 nominální hodnota průměrné mzdy v české republice, s různou rychlostí, mírně rostla. V roce 2013 však zaznamenáváme pokles nominální průměrné mzdy na 23.728,-- Kč.

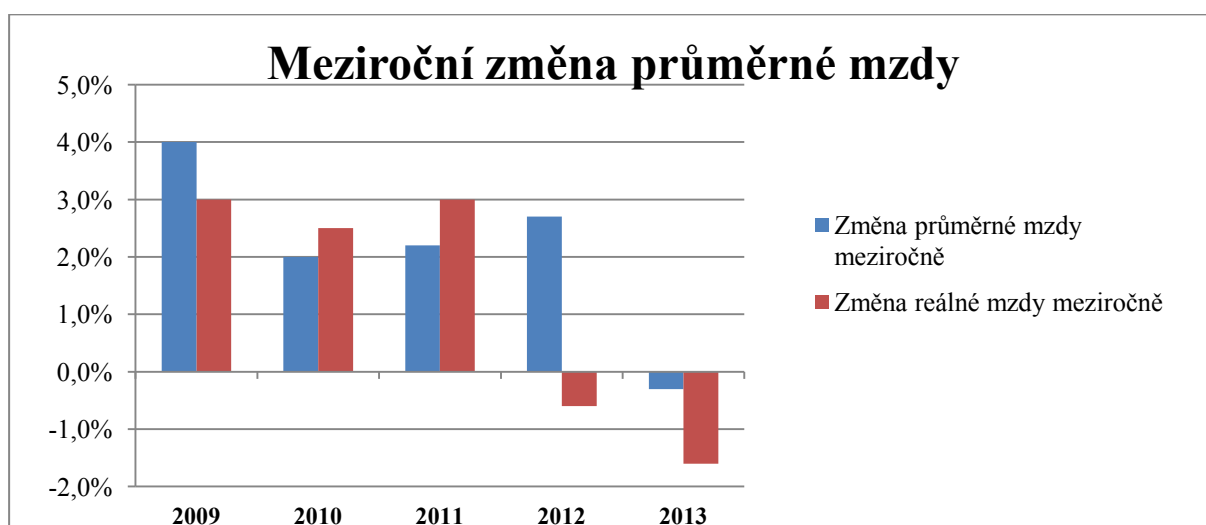
**Tabulka 4.5 Vývoj průměrné mzdy v ČR**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Průměrná mzda v Kč</b>	23 488,00	23 951,00	24 319,00	25 101,00	23 728,00

Zdroj: vlastní zpracování (Mzdy- vývoj mezd, průměrné mzdy 2014, 2014)

Větší vypovídací schopnost pro naši analýzu bude mít graf 4.5 Meziroční změna průměrné mzdy, protože je v něm zaznamenána změna jak v nominální, tak reálné hodnotě. Budeme tedy schopni říci, jestli si lidé skutečně „polepšili“. Z grafu plyne, že změna průměrné mzdy z roku 2008 na rok 2009 je ve výši 4 %, změna mzdy reálné je o jedno procento nižší (3 %). V roce 2010 byl růst mzdy o něco pomalejší. Průměrná mzda se zvýšila oproti loňskému roku o 2 % a reálná se zvýšila o 2,5 %. V roce 2011 se průměrná mzda oproti roku 2010 zvýšila o 2,2 % a u reálné mzdy zaznamenáváme také zvýšení a to o celé 3 %. Jak můžeme vidět v letech 2009 – 2011 si občané zvyšující se průměrnou mzdou skutečně polepšili, protože jejich reálná mzda se také zvyšuje. V roce 2012 však vidíme změnu. Průměrná nominální mzda se zvyšuje o 2,7 %, ale reálná mzda se snižuje o 0,6 %. Lidé si tedy za svou zvýšenou mzdu budou moci koupit méně, než loni. v roce 2013 průměrná nominální mzda klesá oproti loňskému roku o 0,3 % a reálná mzda se snižuje meziročně o 1,6 %. Jednoduše řečeno, obyvatelé dostali jen o něco málo menší výplatu, ale mohli si koupit podstatně méně.

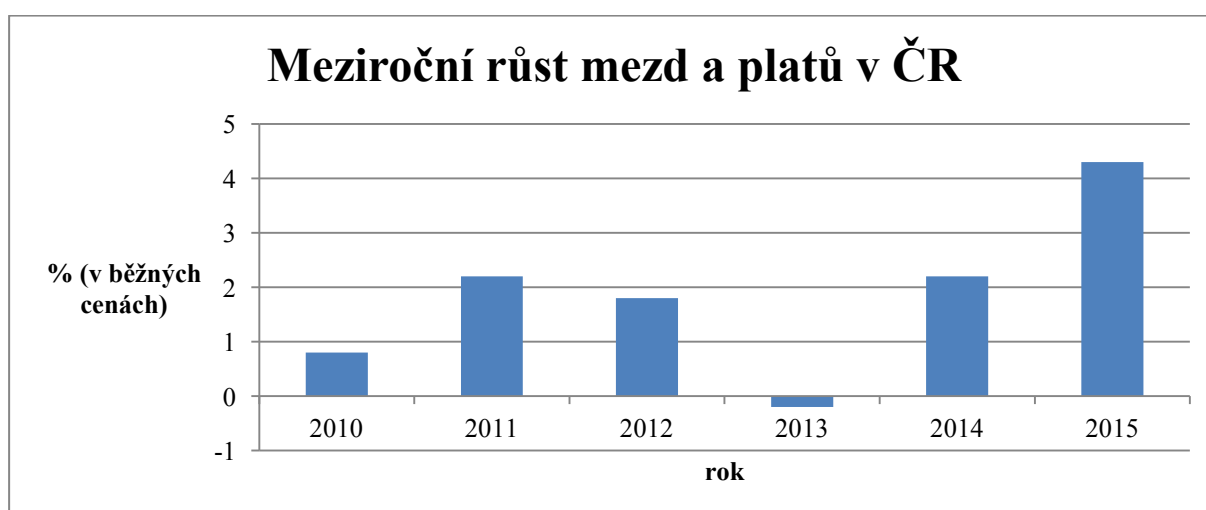
**Graf 4.5 Meziroční změna průměrné mzdy**



Zdroj: vlastní zpracování (Mzdy- vývoj mezd, průměrné mzdy 2014, 2014)

V grafu 4.6 Meziroční růst mezd a platů vidíme vývoj mezd a platů od roku 2010 do roku 2015. Makroekonomická predikce předpovídá, že mzdy a platy by v následujících dvou letech měly výrazně vzrůstat. A nejen to, tempo jejich růstu by se mělo podle všeho zvyšovat. V roce 2014 by měly mzdy a platy vzrůst o 2,2 % oproti roku 2013. V roce 2015 by se pak platy a mzdy měly zvýšit o 4,3 % oproti roku 2014. Je třeba si uvědomit, že v tomto grafu jsou uvedeny hodnoty v běžných cenách, které nezohledňují inflaci. Pokud budeme předpokládat, že inflace v roce 2014 bude 1 % a v roce 2015 2,4 %, nebude růst mezd až tak výrazný, nicméně můžeme předpokládat, že se mzdy budou i reálně zvyšovat. Pro firmu je zvyšující se příjem spotřebitelů příležitostí v podobě zvýšené poptávky po alkoholu.

**Graf 4.6 Meziroční růst mezd a platů v běžných cenách**



Zdroj: Vlastní zpracování (Makroekonomická predikce, 2014)

Protože analyzovaná firma sídlí v Moravskoslezském kraji, kde také zaměstnává své zaměstnance, bude dobré se zaměřit zvláště na průměrnou mzdu právě v MSK. Bohužel nejsou k dispozici kompletní údaje, které by zahrnovaly aktuální data, avšak pro porovnání mzdy v ČR a MSK nám postačí. Jak vidíme z tabulky 4.6 Vývoj průměrné mzdy v MSK a ČR, průměrná hrubá měsíční mzda se od roku 2007 až do roku 2011 pomalu zvyšuje. Pokud však porovnáme vývoj průměrné hrubé mzdy v MSK a vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR, je jasné vidět, že ve všech letech vyobrazených v tabulce je průměrná mzda v MSK podstatně nižší než mzda v celé ČR. V roce 2007 činil rozdíl mezi průměrnou hrubou mzdou v ČR a MSK 2.559,-- Kč. V následujícím roce byla průměrná mzda v ČR vyšší oproti mzdě v MSK o 2.884,-- Kč. V roce 2009 byl rozdíl ještě markantnější, a to 3.062,-- Kč. O rok později dosáhl rozdíl výše 3.228,--Kč a rok na to dokonce 3.580,-- Kč. Z popsaného vývoje lze vysledovat, že rozdíl mezi průměrnou hrubou mzdou v MSK a v ČR se stále zvyšuje. Lze proto očekávat odliv kvalitní pracovní síly z Moravskoslezského kraje, což představuje pro Herba Alko, s. r. o. hrozbu v možnosti ztráty kvalitních a zkušených zaměstnanců a současně i snížení koupěschopné poptávky.

**Tabulka 4.6 Vývoj průměrné mzdy v MSK a ČR**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrná mzda v MSK (v Kč)	18 398	19 807	20 426	20 723	20 739
Průměrná mzda v ČR (v Kč)	20 957	22 691	23 488	23 951	24 319

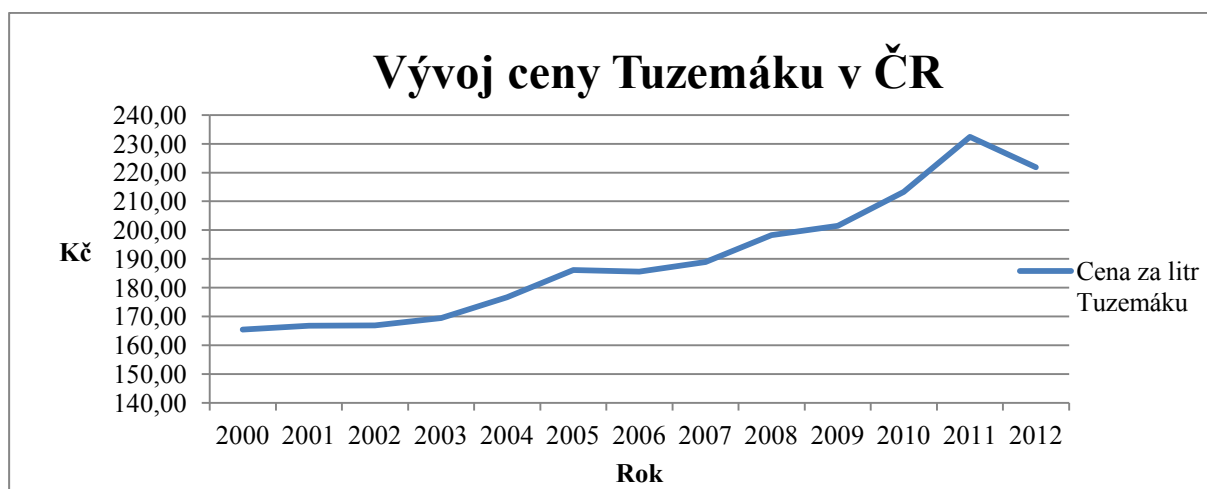
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2014)

### **Vývoj ceny alkoholu**

Vzhledem k dostupnosti informací jsme jako zástupce pro znázornění vývoje ceny alkoholu vybrali Tuzemák. Z grafu 4.7 Vývoj ceny Tuzemáku v ČR vidíme, že od roku 2000 do roku 2011 cena tohoto alkoholu stále roste. Na začátku období stál litr Tuzemáku 166,-- Kč. Cena v průběhu let různým tempem rostla a v roce 2011 dosáhla výše 232,-- Kč za litr. Během 11 let jsme tedy mohli zaznamenat zvýšení ceny Tuzemáku o 66,-- Kč, neboli o 40%. V roce 2012 však zaznamenáváme snížení ceny na 222,-- Kč za litr. Vzhledem k nedostupnosti makroekonomické predikce v této oblasti nejsme schopni s velkou přesností určit, zda bude vývoj ceny rumu i v následujících letech klesat nebo poroste na původní úroveň či výše. Pokud bude i nadále cena Tuzemáku klesat, likérka bude muset počítat s hrozbou spočívající v nutnosti snižování cen v rámci zachování konkurenceschopnosti a následně i tržeb. Od vedení firmy jsme se dověděli, že právě u alkoholu jako je Tuzemák

a Vodka není možné vůbec měnit cenu, protože poptávka po těchto produktech je silně elastická. Důvodem je, že spotřebitel příliš nevnímá rozdíly mezi produkty jednotlivých výrobců Tuzemáků a Vodek. Konečné rozhodnutí spotřebitele o nákupu je tedy závislé především na ceně. Jako příklad nám byla uvedena změna sklenice. Pokud by firma Herba Alko, s. r. o. chtěla využít propracovanějších a estetičtějších lahví na Vodka, konečná cena jedné lahve by vzrostla zhruba o 3 Kč a touto malou změnou ceny by bylo způsobeno značné snížení poptávky.

**Graf 4.7 Vývoj ceny Tuzemáku v ČR**

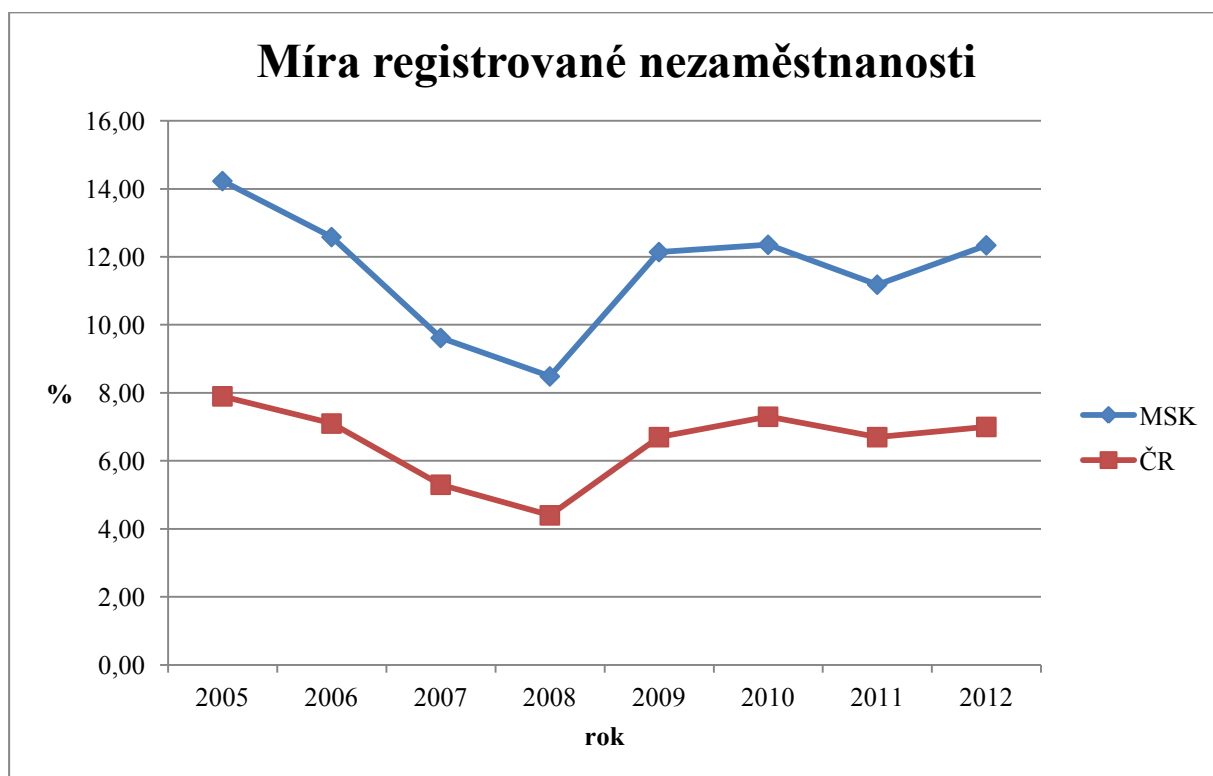


Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2014)

### Nezaměstnanost

Vzhledem k cíli práce se budeme zbývat jak nezaměstnaností na území celé České republiky, tak na území Moravskoslezského kraje a nakonec i analýzou zaměstnanosti v potravinářství. Z grafu 4.8 Míra registrované nezaměstnanosti v ČR a MSK vidíme, že míra nezaměstnanosti v MSK dlouhodobě převyšuje míru nezaměstnanosti v ČR. Zatímco do roku 2008 měla nezaměstnanost jak na území celé ČR, tak na území MSK klesající tendenci, od tohoto roku dále se situace mění a nezaměstnanost roste. Až v roce 2010 vidíme malou změnu k lepšímu v podobě mírného poklesu nezaměstnanosti. V roce 2012 však míra opět vzrůstá a nezaměstnanost se zvyšuje. Po celou dobu analyzovaného vývoje je možno vidět, že nezaměstnanost v ČR a MSK se vyvíjí poměrně rovnoměrně (křivky mají podobný tvar), s tím rozdílem, že v MSK je nezaměstnanost vyšší.

**Graf 4.8 Míra registrované nezaměstnanosti v ČR a MSK**



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2014)

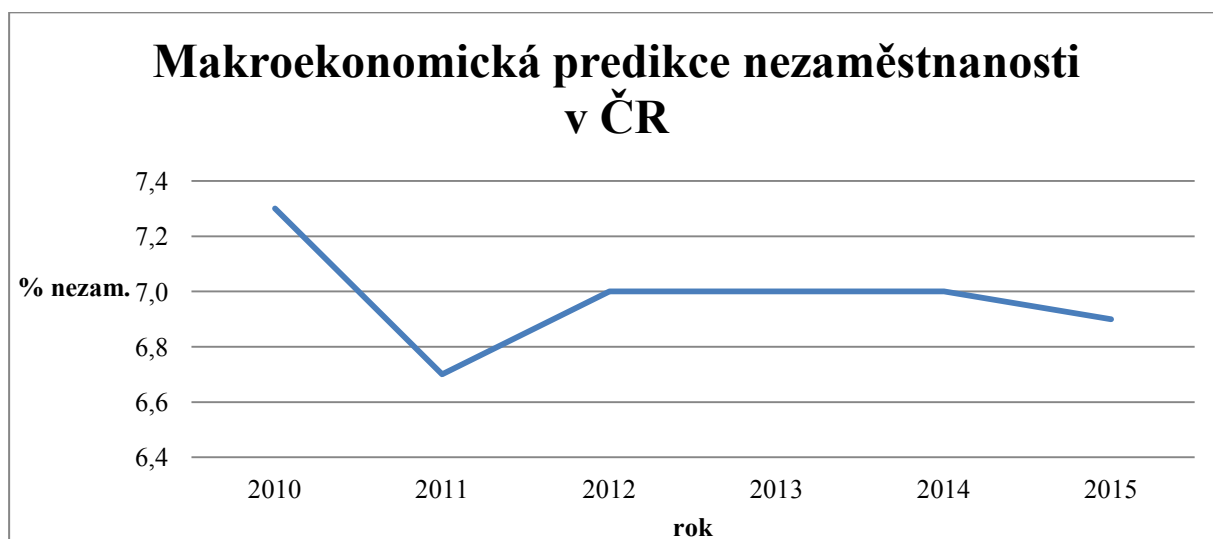
Z grafu 4.9 a tabulky 4.7 Makroekonomická predikce vývoje nezaměstnanosti v ČR plyne, že v roce 2010 byla zaznamenána nezaměstnanost ve výši 7,3 %. Následně v roce 2011 poměrně výrazně klesla na 6,7 % a dále v roce 2012 mírně vzrostla na 7 %. Na hranici 7 % se nezaměstnanost drží i v roce 2013. Podle makroekonomické predikce by i v letošním roce (2014) měla zůstat nezaměstnanost stejná. V roce 2015 by měla klesnout o desetinu procenta na 6,9 %. Očekávaný pokles nezaměstnanosti je pro firmu příležitostí, jelikož lze předpokládat, že se zvyšující se zaměstnaností se zvyšují i disponibilní příjmy obyvatelstva a tím i jejich spotřeba, která zahrnuje také spotřebu alkoholu (Makroekonomická predikce, 2014).

**Tabulka 4.7 Makroekonomická predikce vývoje nezaměstnanosti v ČR**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná nezaměstnanost v ČR (v %)	7,3	6,7	7,0	7,0	7,0	6,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle Makroekonomická predikce (2014)

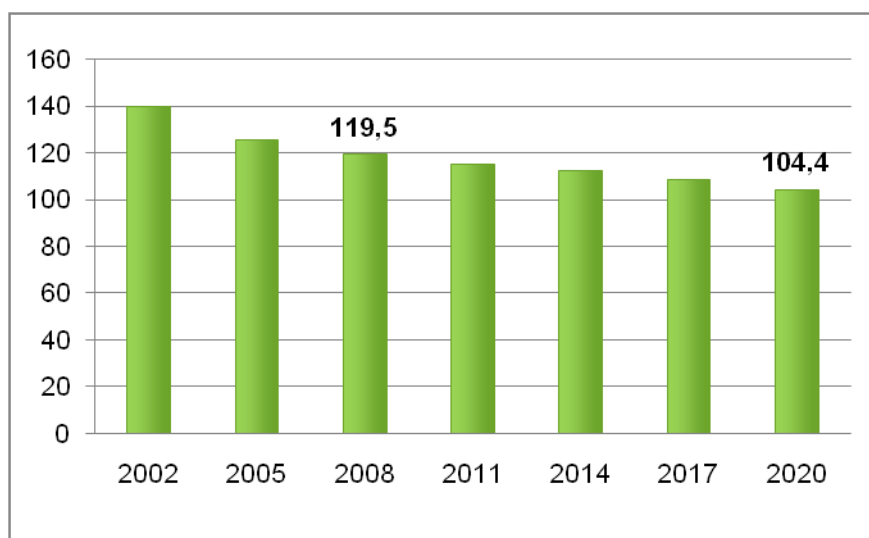
**Graf 4.9 Makroekonomická predikce nezaměstnanosti v ČR**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Makroekonomická predikce (2014)

Z grafu 4.10 Vývoj zaměstnanosti v odvětví (v tis. osob) můžeme vidět, že počet zaměstnaných osob v potravinářském průmyslu má dlouhodobě klesající trend. Budoucnost potravinářského průmyslu bude ovlivněna zejména faktorem snižování osob ochotných v tomto průmyslu pracovat. V důsledku očekávaného nedostatku zaměstnanců, mezi sebou začnou firmy více soupeřit při obsazování pracovních míst. Zároveň bude pokračovat odliv zájemců o potravinářský obor z řad studentů, protože toto odvětví je považováno jako méně perspektivní zejména z důvodu nízké výše průměrné mzdy v potravinářství a výrobě nápojů (Budoucnost odvětví, 2014).

**Graf 4.10 Vývoj zaměstnanosti v odvětví (v tis. osob)**



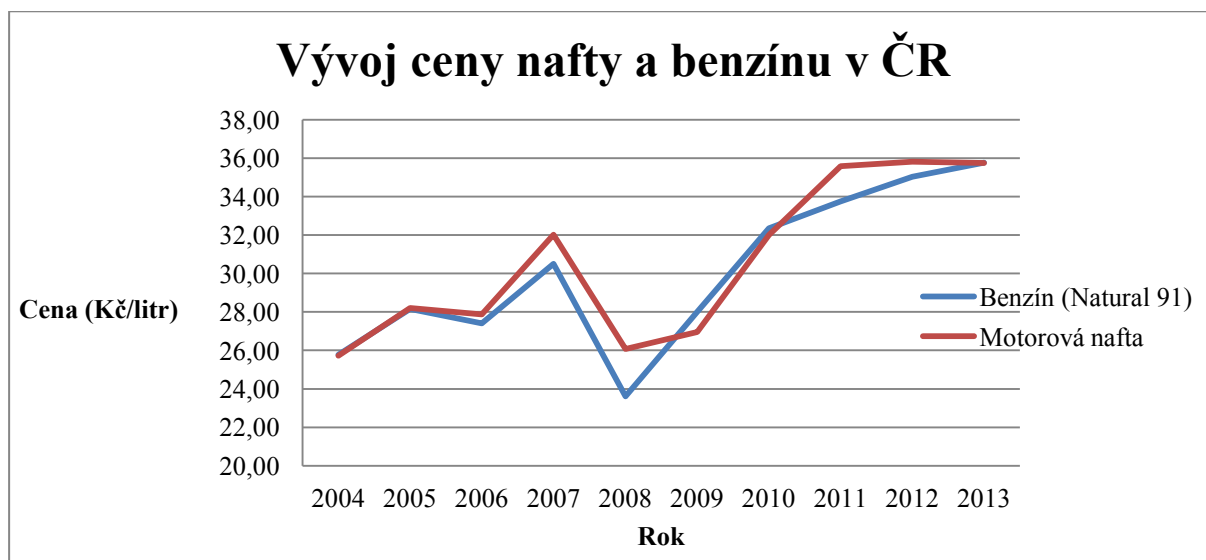
Zdroj: Budoucnost odvětví (2014)



## Vývoj cen benzínu a nafty

Vzhledem k tomu, že firma Herba Alko, s. r. o. využívá k přepravě svých produktů automobilovou dopravu, je důležité analyzovat a predikovat vývoj ceny benzínu a nafty. Z těchto dvou pohonných hmot firma Herba Alko, s. r. o. využívá zejména benzín, který je palivem pro používané automobily. Jak vidíme z grafu 4.11 Vývoj ceny nafty a benzínu v ČR, od roku 2008 cena obou typů paliva neustále roste. V roce 2008 stál litr nafty zhruba 26 Kč a litr benzínu 23,61 Kč. U obou paliv jsme od tohoto roku zaznamenali výrazné zvýšení cen. V roce 2009 už stál litr nafty necelých 27 Kč a litr benzínu dokonce 28 Kč. Růst cen pohonných hmot rostl i v roce 2010, a to na 32,30 Kč za litr benzínu a 32 Kč za litr nafty. V roce 2011 stál 1 litr nafty 35,6 Kč a 1 litr benzínu 33,8 Kč. Od tohoto roku zaznamenáváme zpomalení růstu cen obou pohonných hmot. V roce 2012 byla cena nafty 35,80 za litr a cena benzínu 35,04 Kč za litr. V loňském roce (2013) mohli spotřebitelé nakoupit litr benzínu za 35,77 Kč a litr nafty za 35,76 Kč. Pokud budou ceny pohonných hmot i nadále růst, pro firmu to do budoucna znamená hrozbu spočívající ve zvyšujících se nákladech zejména na naftu. Od roku 2011 však ceny obou paliv rostou pomaleji. Vzhledem k nedostupnosti makroekonomické predikce v této oblasti se můžeme pouze domnívat, zda ceny v následujících letech porostou rychle, pomalu, či zda budou dokonce mírně klesat (ČSÚ – Vývoj cen, 2014).

**Graf. 4.11 Vývoj ceny nafty a benzínu v ČR**



Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ; Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf, 2014)

## Konzumace alkoholu v ČR

Z celopopulační studie užívání návykových látek a postojů k nim, provedené v roce 2008 a publikované v roce 2012, vyplývá, že jen necelá desetina ze 4500 respondentů ve věku 15-64 let v posledním roce abstinovala od alkoholu. Naopak celá jedna třetina dotázaných pila alkohol dvakrát týdně i častěji. Nejvíce pravidelných pijáků je ve věkové kategorii od 45 do 54 let. Více abstinovaly ženy (13 %) než muži (6%). Nadměrná konzumace alkoholu (nejméně jednou týdně 6 a více sklenic alkoholu<sup>8</sup>) se týká především mužů (42 %). I ženy nadměrně konzumují alkohol, ale těch je pouze 17 %. V neposlední řadě je třeba zmínit, že alkohol pila v posledním roce několikrát měsíčně i téměř polovina mladistvých ve věkové kategorii od 15 do 17 let, pro něž je alkohol nelegální drogou (Celopopulační studie užívání návykových látek a postojů k němu v roce 2008, 2013).

Dle výzkumu, kterého se zúčastnilo 1800 respondentů, celková spotřeba v české populaci činí 7,4 litru čistého alkoholu na osobu za rok. Z toho 58 % připadá na pivo, 30 % na víno a 12 % na lihoviny. Muži spotřebují za rok průměrně 11 litrů alkoholu na osobu za rok (65 % pivo, 22 % víno a 13 % lihoviny). Ženy spotřebují za rok průměrně 4,1 litru alkoholu, z toho 39 % piva, 49 % vína a 12 % lihovin. Pokud se zaměříme na konzumaci alkoholu z hlediska věku, nejvyšší spotřebu vykazuje věková skupina 15-24 let, jejíž roční spotřeba je 8,9 litru na osobu za rok, nejméně pak pijí lidé ve věku nad 65 let (Zakálová, 2013).

Z výsledků obou studií lze vysledovat, že populace ČR má kladný vztah k požívání alkoholických nápojů. Muži jsou pak, dle zjištěných výsledků, většími pijany, než ženy. Mnoho spotřebitelů alkoholu lze najít i mezi osobami mladšími 18 let. Ze zjištěných skutečností můžeme vyvodit příležitost zaměřit sortiment, či případné nové výrobky zejména na preference mužské populace a mladých lidí.

### Spotřeba alkoholu

V tabulce 4.8 Spotřeba alkoholu v ČR na osobu v litrech vidíme, jaká je průměrná spotřeba alkoholu na jednoho Čecha. Dále vidíme, jaká je průměrná spotřeba lihovin, vína a piva. Z tabulky je patrné, že celková spotřeba alkoholu v průběhu posledních 10 let klesla o 9,2 litrů. Na začátku období nebyla tendence průměrné spotřeby alkoholu čistě klesající, ale spíše kolísavá. Od roku 2007 už spotřeba pouze klesá. Spotřeba lihovin nás zajímá především, a proto se na ně podíváme zvlášť. Další položkou v tabulce je průměrná spotřeba vína

---

<sup>8</sup> Standardní sklenice alkoholu obsahuje: pivo – 0,5l; víno 0,2 l; silná vína a likéry (cca 16-22 % alkoholu) – 1 dl; destiláty 5cl.

v litrech na jednoho obyvatele. Ačkoli průměrná spotřeba alkoholu klesá, konkrétně spotřeba vína od roku 2002 stále roste. V roce 2002 byla průměrná spotřeba vína 16,2 litrů na osobu, v roce 2012 je to 19,8 litrů. Spotřeba piva se oproti dvěma předešlým typům alkoholu vyvíjí méně jednostranně. V roce 2002 byla jeho průměrná spotřeba zhruba 160 litrů, o rok později už cca 162 litrů na osobu. V roce 2004 spotřeba klesá na 160,5 litrů a dále v roce 2005 zase stoupá na 163,5 litrů. V roce 2006 poměrně razantně klesá na 159 litrů na osobu a na této hranici se drží i následující rok. V roce 2009 pak vidíme propad ve spotřebě oblíbeného nápoje o zhruba 6 litrů, následující rok o dalších 6 litrů a v roce 2011 ještě o další 2 litry na osobu. Za dva roky se tedy spotřeba piva snížila o 14 litrů na osobu. V roce 2012 se spotřeba výrazně zvyšuje a to na 148,6 litrů.

**Tabulka 4.8 Spotřeba alkoholu v ČR na osobu v litrech**

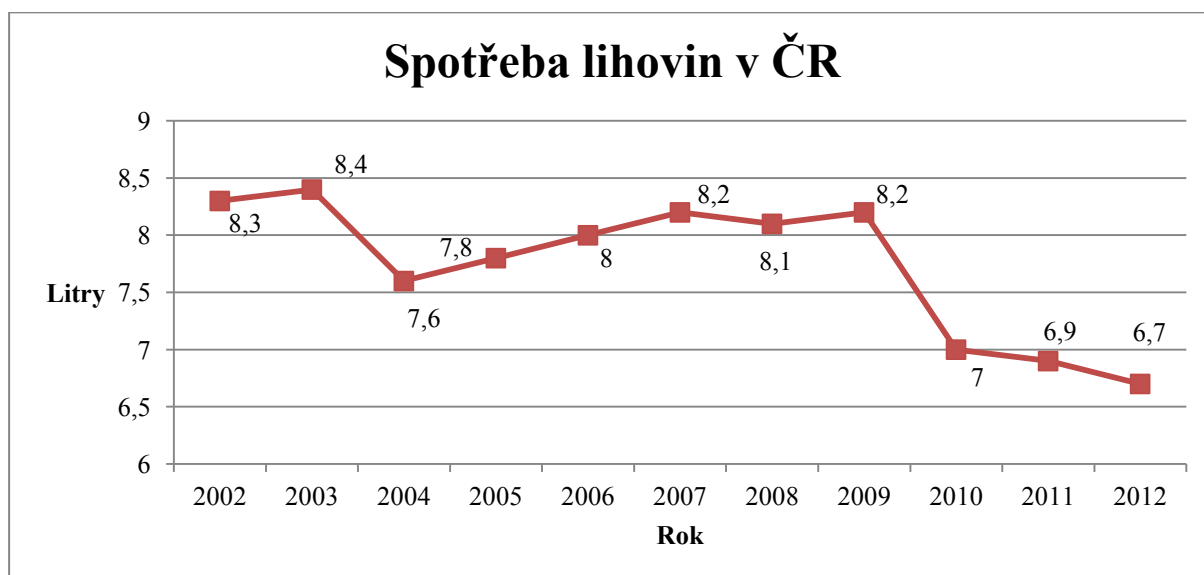
Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Alkoholické nápoje celkem<sup>9</sup></b>	184,4	186,4	184,6	188,1	184,3	185,8	183,2	177,6	170,9	168,82	175,2
<b>Lihoviny (40%)</b>	8,3	8,4	7,6	7,8	8	8,2	8,1	8,2	7	6,9	6,7
<b>Víno</b>	16,2	16,3	16,5	16,8	17,2	18,5	18,5	18,7	19,4	19,4	19,8
<b>Pivo</b>	159,9	161,7	160,5	163,5	159,1	159,1	156,6	150,7	144,4	142,5	148,6

Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ, 2014)

Pro účely naší práce je důležité analyzovat zejména spotřebu lihovin, jejichž výrobou se firma Herba Alko, s. r. o. zabývá. Vývoj spotřeby je zaznačen v grafu 4.12 Spotřeba lihovin na osobu v litrech. V roce 2002 činila spotřeba lihovin v ČR průměrně 8,3 litrů na osobu. V roce 2003 se mírně zvýšila na 8,4 litrů. Následující rok byl zaznamenán výraznější pokles na 7,6 litrů. Následně, do roku 2007, spotřeba rostla až na hodnotu 8,2 litrů. V roce 2008 jsme zaznamenali mírné snížení spotřeby o jednu desetinu litru. V roce 2009 se spotřeba vrátila zpět na 8,2 litrů odkud, v roce 2008, prudce padá na hodnotu 7 litrů. I v následujících letech se pak spotřeba lihovin snižuje a v roce 2012 dosahuje hodnoty 6,7 litru na osobu. V posledním desetiletí (2002-2012) můžeme celkově zaznamenat snížení spotřeby lihovin o 1,6 litrů. Již od roku 2009 má spotřeba lihovin klesající tendenci, můžeme tedy předpokládat, že bude klesat i nadále, což je pro firmu, jež lihoviny vyrábí, hrozbou.

<sup>9</sup> Analýzu celkové spotřeby alkoholu v litrech považujeme spíše za doplňkovou, neboť reálně není možné srovnávat spotřebu alkoholických nápojů v litrech a nezohledňovat přitom obsah alkoholu na litr nápoje.

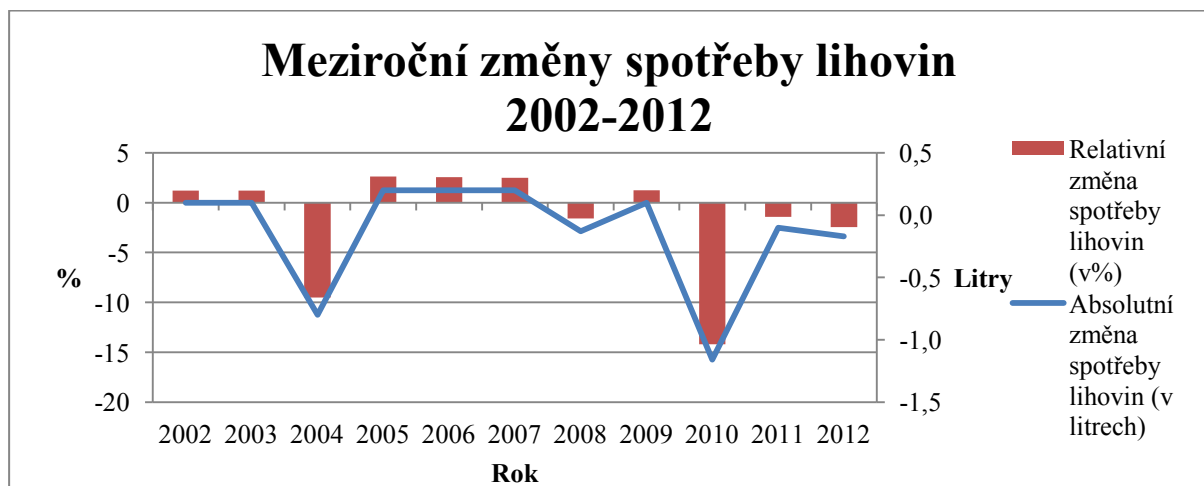
**Graf 4.12 Spotřeba lihovin na osobu v litrech**



Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ, 2014)

V grafu 4.13 Meziroční změny spotřeby lihovin se můžeme zaměřit konkrétně na meziroční změny ve spotřebě, jak v relativním, tak v absolutním pojetí. Větší vypovídací hodnotu pro nás má relativní změna spotřeby lihovin, která je v grafu vyznačena červenými sloupci. Z grafu vidíme, že nejrazantnější meziroční relativní změna nastala v letech 2003 (spotřeba se snížila o necelých 10 %) a 2010 (spotřeba klesla o 14 %).

**Graf 4.13 Meziroční změny spotřeby lihovin**



Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ, 2014)

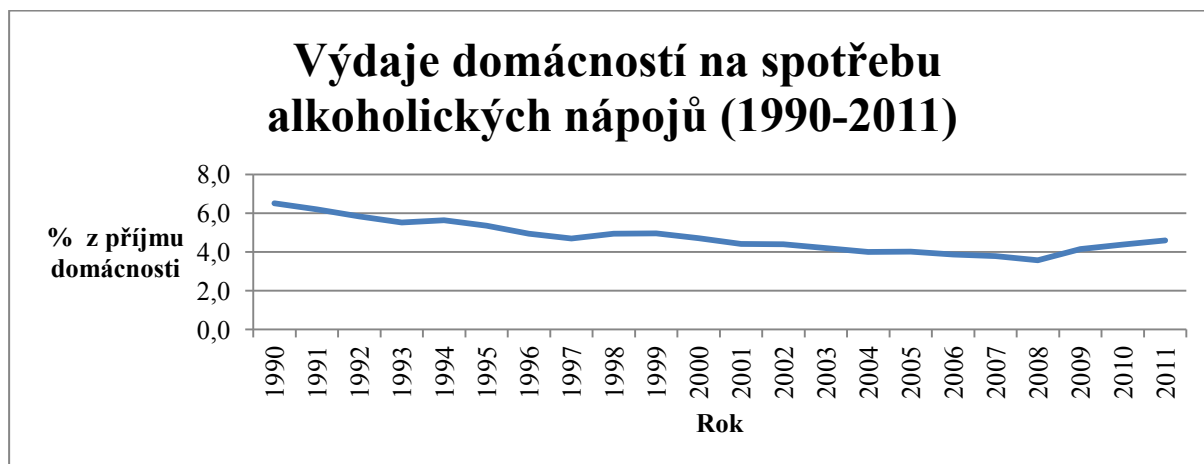
Po prohibici v roce 2012 byl proveden průzkum, který naznačil pokles celkové spotřeby alkoholu v ČR. Bylo zjištěno, že 88 % z celkové spotřeby alkoholu v ČR připadá na pivo a víno. Zatímco lihoviny se podílí pouze 12 %. Z dat ministerstva zdravotnictví pak

plyne, že hlavními tahouny ve spotřebě alkoholu jsou pivo a víno a lihoviny jsou naopak na ústupu. Údaje z tohoto výzkumu potvrzují, že spotřeba lihovin bude nejspíš nadále klesat, čímž se pravděpodobnost snížení poptávky po lihovinách stává vyšší a hrozba závažnější (Zakálová, 2013).

### Výdaje domácností na spotřebu alkoholu

V grafu 4.13 Výdaje domácností na spotřebu alkoholických nápojů (1990-2011) vidíme, že v roce 2008 se klesající tendence výdajů domácností na spotřebu alkoholu změnila na tendenci rostoucí, jež pokračuje až dodnes. Tento trend můžeme označit jednoznačně jako příležitost pro firmu likérnického průmyslu protože naznačuje, že poptávka po alkoholu v ČR bude i nadále stoupat a tak bude stoupat pravděpodobně i poptávka po výrobcích firmy Herba Alko, s. r. o.

Graf 4.14 Výdaje domácností na spotřebu alkoholu (1990-2011)



Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ, 2014)

### Demografický vývoj

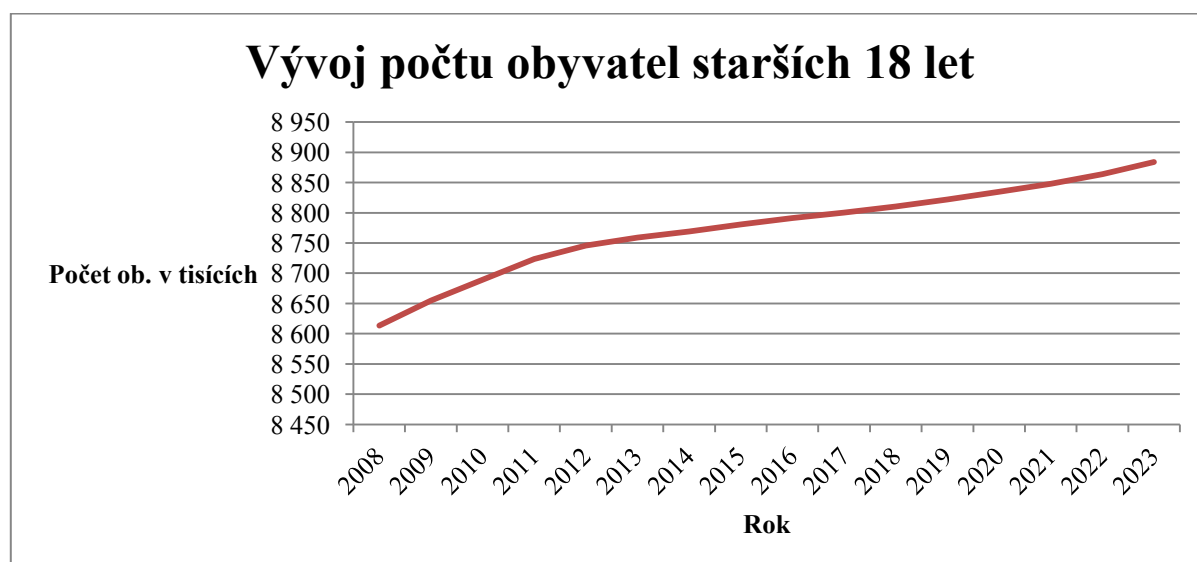
Pro výrobní firmu jako je Herba Alko, je velice důležité nejen, kolik je v republice obyvatel, ale také jaká je struktura tohoto obyvatelstva. Poptávku po jejích výrobcích by totiž měli tvořit pouze obyvatelé nad 18 let, tedy lidé plnoletí, kteří mohou pít alkohol. Pojďme se tedy podívat, jak se vyvíjel počet plnoletých obyvatel ČR, jak se pravděpodobně bude vyvíjet nadále a jaká z toho pro firmu plynou ohrožení či příležitosti.

Pro analýzu tohoto faktoru jsme použili data z výzkumu MPSV. Výzkum má tři varianty, střední, nízkou a vysokou, z nichž jsme pro tuto práci vybrali variantu střední, jež není ani přehnaně optimistická, ani příliš pesimistická, co se vývoje populace týká.

Jak můžeme vidět z grafu 4.15 Vývoj počtu obyvatel ČR starších 18 let, počet obyvatel dosahujících tohoto věku má rostoucí tendenci a jeho prognóza do budoucna je

rovněž růstová. Tato skutečnost znamená pro analyzovanou firmu velkou příležitost v podobě rozšiřující se poptávky po jejích výrobcích v důsledku zvětšující se cílové skupiny. Zatímco v roce 2013 žilo v České republice 8 759 213 obyvatel ve věku nad 18 let, v roce 2018 by to mělo být už 8 769 180, což znamená rozšíření potenciálních poptávajících o 10 967 osob v horizontu 5 let. V roce 2023 je očekávaný počet plnoletých obyvatel ještě vyšší a to 8 884 084, což je přírůstek o dalších 114 904 osob. Celkově se tedy znamená, že v dlouhodobém horizontu 10 let může firma Herba Alko, s. r. o. počítat s přírůstkem potenciálních spotřebitelů až o 124 870 osob. Pokud by poptávka po alkoholu na osobu zůstala stejná jako v současnosti, bylo by určitě vhodné, aby se firma postupně připravila na zvyšování objemu výroby a odbytu.

**Graf 4.15 vývoj počtu obyvatel ČR starších 18 let**



Zdroj: Vlastní zpracování (Prognóza populačního vývoje České republiky 2008-2070, 2014)

### **Vláda a legislativa v oboru**

V průběhu celé analýzy PEST jsme se setkávali s faktory, jež byly ovlivněny legislativou. Protože se ale daná legislativa týkala konkrétních faktorů, byly její prvky začleněny přímo do rozboru právě těchto faktorů, a to z důvodu komplexnosti práce. V této části tedy zmíníme další legislativní a politické faktory ovlivňující analyzovanou firmu v budoucnu. Zdrojem pro analyzování aspektu bude programové prohlášení vlády České republiky.

V současnosti je premiérem v České republice Bohuslav Sobotka (ČSSD). Koaliční smlouva na volební období 2013-2017 byla uzavřena mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL.

Vláda se v oblasti průmyslu a obchodu chystá podpořit rozvoj malého a středního podnikání. Podle ní totiž právě tato oblast stále představuje nevyužitou rezervu růstu a zaměstnanosti. Prostředkem bude zejména rozvoj a kapitálové posílení Českomoravské banky, která má jako 100% státem vlastněná banka předpoklady pro financování především malého a středního podnikání a jeho rozvoje. Vláda také podnikne kroky k maximálnímu snižování administrativní zátěže pro podnikatele. V tomto faktoru můžeme vidět příležitost pro firmu Herba Alko, s. r. o., protože financování pomocí státem vlastněné banky by mělo být pro firmy výhodné, pakliže jde o podporu podnikání pomocí tohoto prostředku. Další příležitostí je pak plánované snižování administrativní zátěže pro podnikatele, která by měla mít za následek snižování nákladů na administrativu, a to jak mzdových tak časových a jiných.

V oblasti vědy, výzkumu a inovací se chystá vláda ČR podpořit inovační podnikání na principech rizikového kapitálu, vytvořit mechanismy pro návrat vložených investic u úspěšných projektů a také nástroje pro rychlé zastavení neúspěšných projektů v pilotní fázi.

Pokud se vláda skutečně zaslouží o podporu výše zmíněného, pro Herba Alko, s. r. o. by to znamenalo příležitost v možnosti bezpečnějšího investování do rizikových projektů či nových technologií.

Za důležitý faktor hospodářského růstu považuje vláda České republiky vývoz zboží nejen do zemí EU, ale také do třetích zemí, ve kterých mají české výrobky naději na vysokou přidanou hodnotu. Jak jsme se již zmínili v úvodních informacích o firmě, Herba Alko, s. r. o. dnes již dodává své výrobky do některých nadnárodních řetězců. Vidina vývozu likérů firmy Herba Alko, s. r. o. do třetích zemí je zcela jistě velkou příležitostí. Její realizace je však v současnosti pro společnost velmi nákladná. Pokud vláda významným způsobem tento vývoz podpoří, je možné, že se distribuce do třetích zemí stane součástí firemních aktivit Herba Alko, s.r.o.

Analyzovaná firma využívá pro distribuci výrobků automobilovou dopravu. Vzhledem ke skutečnosti, že se vláda chystá zvýšit atraktivitu železniční dopravy, je možné očekávat její zlevnění. Do budoucna je tedy třeba zvážit příležitost snížit náklady na dopravu pomocí využití železniční dopravy Cargo a. s. Pokud však firma zůstane u automobilové dopravy svých produktů, je třeba brát v úvahu ohrožení spočívající ve zvyšujících se nákladech v souvislosti s rozvojem a rozšiřováním mýtného systému a zpoplatňování silnic. Vláda tato opatření činí z důvodu snahy o snižování znečištění životního prostředí.

Ohrožením plynoucím z programového prohlášení vlády může pro firmu Herba Alko být připravované zavedení systému motivace občanů ke zdravému životnímu stylu a vyšší

zodpovědnosti za své zdraví. Součástí takovéto motivace by měla být například výchova ve školách. Firma Herba Alko samozřejmě nemá zájem na tom, aby vzrůstal počet alkoholiků či nemocných lidí, ale je možné, že právě takováto výchova a motivace občanů ke zdravému životnímu stylu sníží spotřebu alkoholu a tak i odbyt firmy, což můžeme jednoznačně označit za hrozbu (Programové prohlášení vlády, 2014).

#### **4.1.1 Závěry plynoucí z analýzy PES**

Za příležitost pro firmu Herba Alko, s. r. o. můžeme považovat:

- rostoucí tendenci ukazatele HDP, která firmě pravděpodobně umožní v budoucnu lepší vývoj,
- plánované snížení nákladů na správu daní,
- zvýšení disponibilního důchodu některých občanů v důsledku zvýšení minimální mzdy a pozitivní dopad na poptávku po alkoholu,
- snížení inflace v krátkodobém hledisku,
- zvýšení disponibilního důchodu některých občanů v důsledku očekávaného snížení nezaměstnanosti a pozitivní dopad na poptávku po alkoholu,
- příležitost zaměřit sortiment především na muže a mladé lidi, jež konzumují alkohol častěji než ostatní skupiny,
- výdaje domácností na alkohol rostou a dá se předpokládat, že i nadále se budou zvyšovat,
- stárnutí obyvatelstva a zvyšující se počet obyvatel starších 18 let a tím i růst množství potenciálních spotřebitelů,
- bezpečnější investování do rizikových projektů a nových technologií,
- očekávanou podporu rozvoje malých a středních podniků ze strany vlády,
- podporu vlády při snaze expandovat do třetích zemí,
- přechod na úspornější, železniční, dopravu podporovanou státem.

Hrozbami identifikovanými pomocí PES analýzy jsou:

- vysoká závislost likérnického průmyslu na vládních regulacích (př. spotřební daně, či možnost zvýšení povinně placených kaucí),
- ve střednědobém hledisku zvyšování inflace způsobující zvyšování cen a snižování poptávky,
- skutečnost, že trend spotřeby lihovin je v ČR klesající,
- nutnost platit vysoké úroky z kontokorentního úvěru (malá hrozba),



- zvyšování nákladů na automobilovou dopravu v důsledku rozšiřování zpoplatněných silnic,
- zvyšování nákladů na automobilovou dopravu v závislosti na růstu cen pohonných hmot,
- plánovaný systém motivace občanů ke zdravému životnímu stylu a vyšší odpovědnost za své zdraví,
- nutnost snižování cen důsledku působení konkurence, která vyvolá pokles tržeb.

## 4.2 Metoda „4C“

Na PEST analýzu navážeme metodou „4C“, v níž se budeme zabývat čtyřmi aspekty okolí firmy a to zákazníkem, zemí působení firmy, konkurencí a náklady. Cílem využití této metody bude zejména analyzovat, zda je vhodné, aby firma Herba Alko, s. r. o. využívala globální strategii, mutiregionální strategii či globální homogenní strategii.

Nejdříve se podívejme na požadavky zákazníků. Budeme analyzovat požadavky spotřebitelů alkoholu na území České republiky, neboť v nejbližších letech není očekávána expanze firmy Herba Alko, s. r. o. do zahraničí. Z hlediska regionů České republiky jsou požadavky zákazníků zcela jistě alespoň částečně diferencované. Předpokládáme, že některý typ alkoholu bude prodáván ve všech regionech zhruba stejnou měrou. Na druhou stranu v regionech, které jsou známé výrobou tradičního alkoholu, bude spotřeba právě tohoto alkoholu kupovaného od likérů podstatně nižší než v jiných oblastech republiky. Také diference životního stylu v jednotlivých oblastech je podstatná pro analýzu zákazníků. Životní styl obyvatel Prahy se díky vyšším příjmům bude lišit od životního stylu obyvatel MSK a podobně. Domníváme se, že lidé s vyššími příjmy jsou ochotni připlatit si za alkohol více. Je možné tedy předpokládat, že v Praze bude vyšší spotřeba dražšího alkoholu, než v jiných krajích. Můžeme tedy konstatovat, že co se zákazníků týče, je určitě vhodné, aby firma Herba Alko, s. r. o. zvolila různý typ marketingu v různých oblastech republiky vzhledem k jejich různorodým potřebám, požadavkům a životnímu stylu.

Zaměření na zemi (country) provedeme pouze v oblasti České republiky. To z důvodu, že firma Herba Alko, s. r. o. se příliš nezaměřuje na zahraniční obchod. Není tedy pro naši analýzu třeba zkoumat různorodost kultur jednotlivých zemí. Pro nás je důležitá zejména kulturní různorodost v České republice, která byla rozebrána již v požadavcích zákazníků. Různorodá propagace je tedy vhodná na regionální úrovni vzhledem k rozmanitosti kultur v jednotlivých krajích. Existují však také jakási psaná omezení, jež je nutné splňovat. Mohou

jimi být například reklamní kodexy a technické standardy. V celé zemi jsou však tato omezení nastavena stejně. Není proto třeba různorodé propagace v této oblasti.

Ačkoli v České republice působí mnoho malých likérů, tyto nejsou vedením firmy Herba Alko, spol. s r. o. považovány za konkurenci. Naopak velké firmy na trhu představují pro námi analyzovanou firmu konkurenty. První z nich je Stock Plzeň – Božkov, s. r. o., jež má dobré jméno a je považována za kvalitní značku, takže si může dovolit mít vyšší cenu, za kterou si spotřebitel rád připlatí. Druhou firmou považovanou za konkurenta je St. Nicolaus - trade, a. s., což je slovenská společnost, která naopak dodává do České republiky alkohol za dumpingové ceny, jimž se Herba Alko, spol. s r. o. nedokáže vyrovnat. Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních konkurentů je slovenská firma, vidíme, že je třeba počítat s globální konkurencí.

V oblasti nákladů je vždy důležité zaměřit se na náklady spojené s vývojem, jež jsou pro výrobní podniky zásadní. Můžeme však říci, že v oblasti vývoje nejsou náklady pro firmu Herba Alko, s. r. o. nijak zásadní, protože většina jejich produktů má již dlouhodobou tradici. Další důležitou položkou ve výčtu nákladů jsou náklady na dopravu. Vzhledem k tomu, že firma Herba Alko, s. r. o. se zaměřuje pouze na rozvoz svých výrobků v rámci republiky, jsou její podmínky v této oblasti podobné, jako podmínky jiných českých likérů. Ohrožujícím faktorem mohou být zahraniční firmy, jejichž náklady na dopravu by byly výrazně nižší. Vzhledem k tomu, že v tomto oboru převládá automobilová doprava, nepředpokládáme výraznou výhodu dovážejících společností. Výhodou pro firmu likérnického průmyslu je, že její produkty neodpovídají profilu s nízkým poměrem hodnota/hmotnost. Jednoduše můžeme říci, že lahve jsou poměrně malé, těžké a drahé v porovnání například se stavebninami (polystyren). V jedné přepravní dávce se tedy může přepravit vysoký počet lahví, což znamená, že cena přepravy se rozpočítá do velkého množství výrobků, jejichž hodnota je poměrně vysoká. Můžeme konstatovat, že náklady na dopravu na jednu lahev jsou, oproti některým jiným druhům zboží, nízké.

Závěrem metody 4C tedy je, že firma by měla využívat multiregionální strategii v rámci ČR, která bude zaměřena především na rozdílné požadavky zákazníků v různých regionech ČR.

## 5 Zhodnocení, návrhy a doporučení

V této kapitole zrekapitulujeme výsledky PES analýzy a analýzy 4C. Ke zhodnocení výsledků analýz využijeme metodu scénářů, pomocí níž určíme skutečný dopad jednotlivých příležitostí a hrozeb na firmu Herba Alko, s. r. o. Na základě vytvoření scénářů budeme schopni lépe zhodnotit budoucí situaci podniku. Dále pak vyjádříme návrhy a doporučení pro podnik, které budou vycházet z výsledků všech provedených analýz.

### 5.1 Závěry plynoucí z provedených analýz

Provedením PEST analýzy jsme identifikovali následující příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí a působící na analyzovanou firmu. Za příležitosti pro firmu Herba Alko, s. r. o. můžeme považovat **rostoucí tendenci ukazatele HDP**; plánované **snížení nákladů na správu daní**; **zvýšení disponibilního důchodu občanů** (v důsledku zvyšování minimálních mezd a očekávaného snížení nezaměstnanosti); **snížení inflace v krátkodobém hledisku**; příležitost **zaměřit sortiment především na muže a mladé lidi**, kteří jsou častějšími konzumenty alkoholu, než ostatní skupiny; **zvyšující se výdaje domácností na alkohol**; stárnutí obyvatelstva a zvyšující se počet obyvatel starších 18 let a tím **růst množství potenciálních spotřebitelů**; bezpečnější investování do rizikových projektů a nových technologií; očekávanou **podporu rozvoje malých a středních podniků** ze strany vlády; podporu vlády při snaze podniků expandovat do třetích zemí; možnost **přechodu na úspornější, železniční dopravu**. Zjištěnými hrozbami pro firmu jsou tyto: **vysoká závislost likérnického průmyslu na vládních regulacích** (např. spotřební daně, či možnost zvýšení povinně placených kaucí); **snížování spotřeby lihovin**; ve střednědobém hledisku **zvyšování inflace** způsobující zvyšování cen a snižování poptávky; nutnost platit vysoké úroky z kontokorentního úvěru (malá hrozba); **zvyšování nákladů na automobilovou dopravu** v důsledku rozšiřování zpoplatněných silnic a zdražování PHM; **plánovaný systém motivace občanů ke zdravému životnímu stylu a vyšší odpovědnosti za své zdraví**, který může způsobit snížení poptávky po alkoholu; nutnost snižování cen, která vyvolá pokles tržeb.

### 5.2 Scénáře budoucího vývoje

Při aplikaci předchozích metod jsme se dopracovali k určitým výsledkům. Identifikovali jsme, jaká plynou ohrožení pro firmu z analyzovaných faktorů a naopak také,

jaké příležitosti tyto faktory přinášejí. Vzhledem k tomu, že práce je zaměřena na analýzu příležitostí a hrozeb, zabýváme se zejména budoucím vývojem sledovaných faktorů. Výsledky, ke kterým jsme došli, byly ve většině případů předpokladem, který se může a nemusí vyplnit. V tuto chvíli je tedy vhodné použít metodu scénářů. Jež budeme aplikovat ve dvou variantách.

Nejdříve si vytvoříme scénáře podle způsobu pohledu na situaci. Budou jimi optimistický, neutrální a také pesimistický scénář. V optimistickém scénáři zjistíme, jaká by byla pro firmu situace, pokud by se všechny faktory vyvinuly nejlepším z možných směrů. V pesimistickém naopak zjistíme, jaká bude pro firmu situace, pokud se všechny dosud nejasné faktory vyvinou pro firmu nejhorším směrem. V neutrálním scénáři se naopak pokusíme nastínit jakousi umírněnou situaci.

Ve druhé variantě aplikace metody scénářů se zaměříme na rozdělení faktorů podle jejich vlivu a pravděpodobnosti výskytu. Scénáře budou tvořeny za pomoci grafického aparátu. Na ose X znázorníme vliv konkrétního faktoru a na ose Y potom pravděpodobnost jeho uskutečnění.

### **5.2.1 Optimistický, pesimistický a neutrální scénář**

#### **Optimistický scénář**

Předpokládejme, že HDP se bude stále rychleji zvyšovat. Z grafu 4.1 Meziroční růst HDP jsme mohli vyčíst, že makroekonomická predikce předpovídá v roce 2014 meziroční růst HDP o 1,4 % a v roce 2015 dokonce o 2 %. Tato skutečnost bude přispívat k dobrému rozvoji firmy. Dalším jevem, který by měl na firmu dobrý dopad, by bylo snižování inflace. V makroekonomické predikci je snižování inflace očekáváno na rok 2014, avšak v roce 2015 by měla opět růst. Předpokládejme tedy, že inflace neporoste až na 2,4 %, jak předpovídá makroekonomická predikce, ale pouze na 1,7 %. Růst spotřebitelských cen by nebyl tak značný a poptávka po zboží analyzované firmy by nemusela být ohrožena. Optimistické by bylo předpokládat, že daň z přidané hodnoty v následujících letech klesne. Protože je ale pravděpodobnost takového jevu velice nízká, zůstaneme u situace, že se DPH v následujících letech nezmění. Stejně tak sazba daně z příjmu právnických osob pravděpodobně ještě několik let zůstane neměnná, proto nebudeme usuzovat, že by se mohla snížit. Pokud se ale vládě skutečně podaří zásadně změnit daňovou legislativu a snížit tak výrazně náklady na daňovou administrativu pro právnické osoby, bude to pro firmy jako je Herba Alko, s. r. o. velmi přínosné. Co se týká mezd, optimistickým výhledem je zvýšení minimální mzdy v nadcházejících několika letech na 10.000,-- Kč, což způsobí zvýšení disponibilního

důchodu občanů. V závislosti na tom by se poptávka po produktech firmy v následujících letech nemusela snižovat. I průměrné mzdy se budou v roce 2015 zvyšovat, což by mělo mít podobný efekt. Dalším optimistickým jevem by bylo, kdyby se průměrné mzdy v Moravskoslezském kraji začaly přibližovat průměrným mzdám v ČR. Firma Herba Alko, s. r. o. by se tak nemusela obávat odlivu kvalifikovaných pracovníků do jiných krajů ČR. Celková nezaměstnanost na území ČR bude pravděpodobně v roce 2015 klesat. Podle optimistického scénáře predikujeme, že nezaměstnanost klesne i v MSK, což opět zásadně souvisí s příjmy obyvatelstva, které by se měly zvyšovat. Poptávka po alkoholu spolu s příjmy obyvatel sice nejspíš neporoste, ale mohla by stagnovat, což je příznivým jevem. Při analýze spotřeby lihovin v ČR jsme zjistili, od roku 2007 jejich spotřeba klesá. Optimisticky můžeme předpokládat, že v následujících letech spotřeba bude klesat stále pomaleji, či dokonce stagnovat. Výdaje domácností na spotřebu alkoholických nápojů od roku 2008 rostou. Optimistickým vývojem by byl růst i v následujících letech, který by se nejlépe ještě zrychloval. Cena Tuzemáku v roce 2012 poklesla. Je však možné, že pokles byl pouze určitým výkyvem z jinak stoupající tendence cen a v následujících letech se ceny Tuzemáku vrátí na původní úroveň a dále porostou. Tržby likérky na Tuzemáku tedy nebudou ohroženy. Makroekonomická predikce demografického vývoje obyvatelstva předpovídá zvyšování počtu obyvatel starších 18 let, což je kladný předpoklad, jež naznačuje, že likérka bude mít stále více spotřebitelů. Cena benzínu pohonných hmot se v posledních letech zvyšuje jen nepatrně, či stagnuje. Předpokladem je podobný vývoj i v následujících letech. Můžeme očekávat, že vláda bude dodržovat své programové prohlášení a podpoří rozvoj Českomoravské banky, pomocí níž bude možno dosahovat výhodného financování rozvoje firmy. Dále předpokládáme, že vláda natolik podpoří vývoz zboží jak do zemí EU, tak do třetích zemí, že bude i firma Herba Alko, s. r. o. schopna vyvážet své zboží na zahraniční trhy. Pokud vláda zlevní železniční dopravu natolik, že bude výhodné i pro distribuci výrobků likérky, bude pravděpodobně výhodné této příležitosti využít a snížit tak náklady na dopravu, s nimiž při automobilové dopravě úzce souvisí, mimo jiné, náklady na mzdy řidičů. Optimisticky také předpokládáme, že systém motivace občanů ke zdravému životnímu stylu nebude mít na poptávku po alkoholu likérky vliv, nebo že jeho vliv nebude nijak zásadní.

### **Pesimistický scénář**

Pokud se bude situace na trhu vyvíjet podle pesimistického scénáře, HDP bude růst stále pomaleji, či dokonce klesat, jako tomu bylo v letech 2012 a 2013. Což by znamenalo, že se firma bude vyvíjet v budoucnu hůře. Můžeme zde také predikovat zvyšování inflace, které je podle makroekonomické predikce v roce 2015 velice pravděpodobné,

a to až na 2,4 %. Jež způsobí pravděpodobně snížení reálných příjmů obyvatel a zároveň nutnost zvýšení cen produktů. Daň z přidané hodnoty se v následujících letech pravděpodobně nezmění, pokud bychom měli myslet příliš pesimisticky, uvažovali bychom zvýšení sazby daně z přidané hodnoty. Tato situace ale pravděpodobně v nejbližších letech nenastane. Vládě se nejspíš nepodaří prosadit takovou změnu legislativy, aby se firmě snížily administrativní náklady. Naopak můžeme odhadovat, že vláda zavede takové legislativní změny, jež administrativu ještě zhorší a náklady na ni se naopak zvýší. Dalším slibem vlády pak je zvyšování minimální mzdy každým rokem o 500,-- Kč až na hranici zhruba 10.000,-- Kč, s čímž také nebudeme, vzhledem k minulým zkušenostem s dodržováním vládních programů, počítat. Příjmy obyvatel se tímto způsobem zvyšovat nebudou a poptávka z tohoto popudu zcela jistě neporoste. Průměrné mzdy v ČR se mají zvyšovat, což ale pro firmu nic neznamená, protože předpokládá, že se zvyšující se inflací se reálné důchody obyvatel sníží a poptávka poklesne. Míra nezaměstnanosti v ČR má v budoucnu podle makroekonomické predikce mírně klesat, což ale neznamená, že skutečně klesat bude. V pesimistickém scénáři předpokládáme, že míra nezaměstnanosti bude v nejlepším případě stagnovat. To znamená, že zvyšování disponibilního důchodu obyvatel tímto způsobem také nelze očekávat. Spotřeba lihovin na osobu v ČR klesá a nadále bude klesat, je třeba se tedy připravit na snižující se poptávku po těchto produktech. Výdaje domácností na spotřebu alkoholických nápojů rostou, ale pouze proto, že se zvyšují výdaje na spotřebu piva a vína. Cena Tuzemáku naproti tomu klesá a předpokládáme, že bude klesat i nadále. Vzhledem k tomu, že produkce tohoto výrobku není příliš zisková, je možné, že snižující se cenu firma nebude moci akceptovat a bude muset zastavit výrobu Tuzemáku a odstranit jej ze svého sortimentu. Druhou variantou je vyrábět Tuzemák se ztrátou, která bude menší, než ztráta způsobená ztrátou odběratele v důsledku nekompletního sortimentu. Ceny pohonných hmot stále rostou a náklady na dopravu se tak zvyšují, což je pro firmu velice nepříznivé. Vývoj počtu obyvatel starších 18 let sice roste, ale ne dost rychle na to, aby pokryl ztráty poptávky způsobené ostatními faktory. Podle pesimistického scénáře nebudeme předpokládat, že zavedení rozvoje Českomoravské banky bude mít pozitivní vliv na firmu, pokud bude vůbec uskutečněn. Dále si myslíme, že podpora vývozu do EU a třetích zemí nebude zdaleka tak značná, aby umožnila vývoz firmě Herba Alko, s. r. o. A plánovaný systém motivace občanů ke zdravému životnímu stylu bude pro firmu zásadní z hlediska ztráty velké části dosavadní poptávky.

## Neutrální scénář

Budeme-li se snažit najít cestu mezi pesimistickým a optimistickým scénářem, měli bychom se dopracovat ke scénáři neutrálnímu. Předpokládejme, že předpoklady makroekonomické predikce jsou pravdivé.

Meziroční růst HDP by se měl zrychlovat, což by mělo mít dobrý vliv na rozvoj podniku. Inflace bude v ČR v roce 2014 klesat, a naopak v roce 2015 růst. Výhody a nevýhody klesající a rostoucí inflace jsme již zmínili výše. Sazba daně z přidané hodnoty bude pravděpodobně stagnovat na 21 %, což pro firmu nepřináší ani příležitosti ani hrozby. Sazba z příjmu právnických osob také pravděpodobně zůstane na stávající hranici ještě několik následujících let. Předpokládejme, že minimální mzda poroste. Pokud ne na slibovaných 10.000,--, tak alespoň částečně. Zvyšování poptávky po alkoholu by se firma Herba Alko, s. r. o. tedy měla dočkat. Meziroční růst mezd a platů je predikován na následující roky poměrně optimisticky, budeme se tedy tohoto předpokladu držet a očekáváme vyšší disponibilní důchody spotřebitelů a zvýšenou poptávku. Makroekonomická predikce také předpovídá snížení míry nezaměstnanosti ze 7 % na 6,9 % v roce 2015. Můžeme tedy očekávat mírný nárůst disponibilních důchodů, který bude mít opět pozitivní vliv na poptávku po alkoholu. Tyto kladné budoucí jevy však vyrovnává klesající trend spotřeby lihovin v ČR, jež naznačuje, že zvyšující se výdaje domácností na spotřebu alkoholických nápojů jsou způsobeny zvyšující se spotřebou piva a vína, nikoli lihovin. Pokud se zaměříme na cenu pohonných hmot, nebudeme očekávat její pokles, ale vzhledem k trendu posledních let nebudeme počítat ani s jejím razantním zvyšováním. Vlivem ceny pohonných hmot by chod firmy neměl být výrazně narušen. Co se týká důvěry ve splnění vládního programu, zvolíme opět střední cestu. Vzhledem k tomu, že firma poměrně málo využívá úvěrů pro podnikání, nemyslíme si, že rozvoj Českomoravské banky by na ni měl mít zásadní vliv. Pokud se prosadí snižování nákladů na administrativu, bude to pro firmu přínosem. Vývoz do třetích zemí je pro firmu zatím oblast, o které příliš neuvažuje. Nemyslíme si proto, že podpora vlády může natolik ovlivnit podmínky vývozu, aby se firma rozhodla pro export. Plánovaný systém motivace občanů ke zdravému životnímu stylu, pakliže bude zaveden a kvalitně realizován, by mohl ohrozit výši poptávky po alkoholu, a to zejména u mladistvých.

## 5.2.2 Scénáře dle pravděpodobnosti a vlivu

Jak jsme již zmínili výše, použijeme pro účely práce ještě jeden způsob tvorby scénářů, kterým bude zjištění faktorů budoucího vývoje z grafu pravděpodobnosti a vlivu. Z grafu budeme následně schopni vyčíst, s jakou pravděpodobností jednotlivé faktory ovlivní firmu v budoucnu a jak vysoký vliv budou mít tyto změny na firmu. Abychom mohli do grafu zaznačit body, nejdříve jsme si označili jednotlivé příležitosti a hrozby (faktory) velkými písmeny od A do Q. Úplný popis jednotlivých faktorů je přiložen v příloze

Dále bylo potřeba u každého z faktorů ohodnotit vliv, neboli jeho dopad při uskutečnění, a pravděpodobnost jeho uskutečnění. K tomuto účelu jsme využili bodovou metodu hodnocení. Použili jsme stupnici od -5 do 5 u obou os, přičemž -5 znamená velmi nízký vliv a 5 naopak vysoký vliv. Co se pravděpodobnosti týče, považujeme -5 za nulovou pravděpodobnost uskutečnění daného faktoru a 5 za 100% pravděpodobnost (jistotu), že daný faktor nastane. Následně jsme jednotlivé faktory ohodnotili. Hodnocení proběhlo subjektivně s tím, že velká pravděpodobnost byla přikládána aspektům zjištěným z makroekonomické predikce. Výsledné hodnocení vidíme v tabulce 4.10 Hodnocení příležitostí a hrozeb z hlediska vlivu a pravděpodobnosti.

**Tabulka 4.10 Hodnocení příležitostí a hrozeb z hlediska vlivu a pravděpodobnosti**

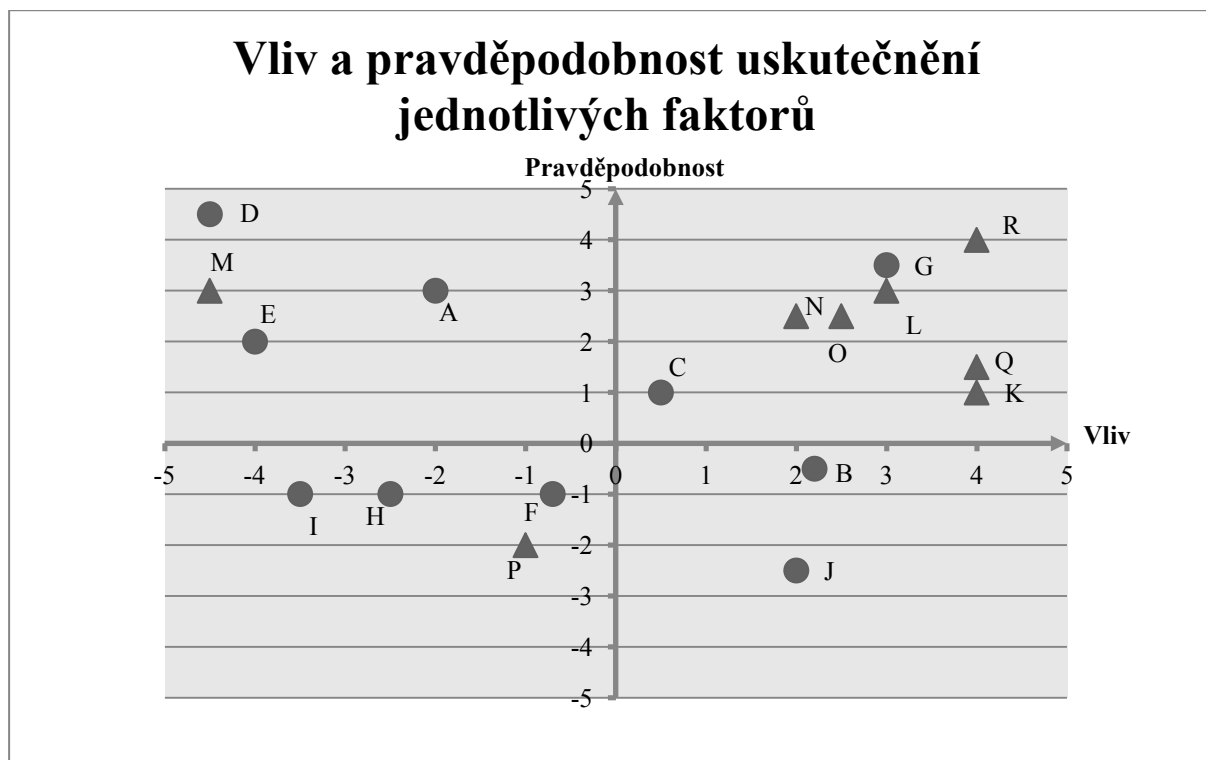
Faktor	Stručný popis faktoru	Vliv	Pravděpodobnost
A	Růst HDP	-2	3
B	Pokles nákladů na správu daní	2,2	-0,5
C	Růst disponibilních důchodů (růst min. mzdy)	0,5	1
D	Snižování inflace (krátkodobé hledisko)	-4,5	4,5
E	Růst disponibilních důchodů (snížení nezaměstnanosti)	-4	2
F	Růst výdajů domácností na alkohol	-0,7	-1
G	Zvyšující se počet obyvatel starších 18 let	3	3,5
H	Bezpečnější investování	-2,5	-1
I	Podpora vlády při snaze expandovat do třetích zemí	-3,5	-1
J	Přechod na železniční dopravu	2	-2,5
K	Vysoká závislost likérnického průmyslu na vládních regulacích	4	1
L	Zvyšování inflace	3	3
M	Nutnost platit vysoké úroky z kontokorentního úvěru	-4,5	3
N	Rozšiřování zpoplatněných úseků silnic	2	2,5
O	Zvyšující se cena pohonných hmot	2,5	2,5
P	Systém motivace občanů	-1	-2
Q	Nutnost snižování cen v důsledku působení konkurence	4	1,5
R	Snižující se spotřeba lihovin v ČR	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování



V grafu 4.15 Vliv a pravděpodobnost uskutečnění zjištěných příležitostí a hrozeb pak vidíme jednotlivé faktory zaznačené do grafu pomocí bodů. Příležitosti jsou znázorněny kolečkem a hrozby trojúhelníkem. Graf je rozdělen do čtyř kvadrantů. Následně se budeme zabývat každým z nich.

**Graf 4.15 Vliv a pravděpodobnost uskutečnění zjištěných příležitostí a hrozeb**



Zdroj: Vlastní zpracování

Začneme prvním kvadrantem, který je v teoretické části v obrázku 2.7 označen jako Scénář 1. Zde se nacházejí příležitosti a hrozby, které mají na firmu velký vliv a s velkou pravděpodobností se stanou skutečností. Konkrétně zde můžeme vidět příležitost ve zvyšování poptávky v důsledku růstu disponibilního důchodu občanů v souvislosti se zvyšováním minimální mzdy, označenou písmenem C. Jak vidíme z grafu, bod C leží nejbližší průsečíku os, což znamená, že jeho vliv a pravděpodobnost uskutečnění jsou z této oblasti nejnižší. Dalším bodem v této oblasti je bod K, který zaznamenává vliv závislosti likérnického průmyslu na vládních regulacích a pravděpodobnost, že budou v následujících obdobích takovéto regulace uskutečňovány. Vidíme, že vliv vládních regulací v tomto průmyslu je značný. Pravděpodobnost jejich výskytu je vysoká, nicméně ne příliš. Podobně je na tom i bod Q, který znázorňuje nutnost snižování cen v důsledku působení konkurence, jehož dopad na firmu by byl velmi vysoký. Bod „O“ znázorňuje hrozbu spočívající ve zvyšování cen pohonných hmot, která bude s velkou pravděpodobností naplněna a její vliv

na firmu nebude v žádném případě zanedbatelný. Firma musí do budoucna počítat se zvýšením nákladů na dopravu. O něco výš vidíme bod N, který opět znamená hrozbu ve zvyšování nákladů na dopravu, avšak z důvodu rozšiřování zpoplatněných silnic. Tato hrozba se stane skutečností se stejnou pravděpodobností jako ta předchozí, ale její dopady na firmu budou nejspíš o něco menší než dopady zvyšování cen PHM. Písmeno L znázorňuje hrozbu zvyšování inflace, jež pravděpodobně způsobí zvyšování cen a snižování poptávky po produktech analyzované firmy. S největší pravděpodobností se tato hrozba vyplní a bude mít poměrně velký vliv na firmu. S vysokou pravděpodobností se uskuteční příležitost spočívající ve zvyšujícím se počtu potenciálních zákazníků vlivem stárnutí obyvatelstva a zvyšujícím se počtem osob starších 18 let, která je v grafu znázorněna písmenem G. Vliv této příležitosti je rovněž vysoký. V této oblasti zaznamenáváme také velkou hrozbu, která spočívá v trendu snižující se spotřeby lihovin v ČR (bod R).

Nyní se zaměříme na druhou oblast grafu (Scénář 2), ve které jsou znázorněny ty příležitosti a hrozby, které by v budoucnu mohly mít na firmu vysoký vliv, avšak pravděpodobnost jejich uskutečnění je malá. Patří mezi ně příležitost přechodu firmy na úspornější, železniční, dopravu podporovanou státem (bod J). Změna způsobu přepravy z automobilové na vlakovou by měla pozitivní vliv na náklady firmy, avšak pravděpodobnost jejího uskutečnění je velmi malá. Další příležitost je znázorněna bodem B a spočívá v možnosti snížení nákladů na administrativu týkajících se správy daní. Pokud by byly prosazeny zákony, které by skutečně umožnily podnikům výrazně snížit náklady na administrativu, byl by jejich vliv na firmu z tohoto hlediska značný. Pravděpodobně však tyto zákony prosazeny v nejbližší době nebudou, a pokud ano, tak ne v takové míře, aby byl jejich vliv na firmu vysoký.

Ve třetím kvadrantu grafu (Scénář 3), se budeme zajímat o ty faktory, jejichž pravděpodobnost naplnění je vysoká, avšak vliv na firmu je nízký. Jedním z nich je rostoucí tendence ukazatele HDP (bod A), která vychází z makroekonomické predikce a proto předpokládáme vysokou pravděpodobnost jejího naplnění. Nicméně vliv tohoto ukazatele na konkrétní firmu není příliš vysoký. Dalším bodem v této oblasti grafu je bod E, znázorňující zvyšování disponibilního důchodu občanů v důsledku očekávaného snížení nezaměstnanosti a tím zvýšení poptávky po produktech firmy. Nezaměstnanost se bude pravděpodobně snižovat, avšak ne příliš. Makroekonomická predikce předpovídá snížení nezaměstnanosti jen o zhruba 0,1 % v roce 2015, což nebude mít na firmu velký dopad. Zanedbatelný vliv pak na firmu bude mít nutnost i v budoucnu platit vyšší úrok z kontokorentního úvěru, který bude s největší pravděpodobností firma i nadále čerpat,

protože celkové částky placené na těchto úvěrech jsou velmi malé. Posledním bodem třetího kvadrantu je bod D, který označuje příležitost spočívající ve snížení inflace v krátkodobém hledisku. Z dlouhodobého hlediska, které v současné době analyzujeme, nebude mít toto snížení inflace téměř žádný vliv na podnik, ačkoli pravděpodobně nastane.

Poslední oblastí grafu je kvadrant znázorňující faktory, jež mají na firmu malý vliv a stejně tak pravděpodobnost jejich uskutečnění je malá. Jedním z faktorů, který spadá do této kategorie je příležitost využít možné podpory vlády při expanzi do třetích zemí (bod I). Ačkoli je možné, že vláda bude v budoucnu takovouto podporu podnikům poskytovat, firma Herba Alko, s. r. o. ji nejspíš nevyužije, protože expanzi do třetích zemí nemá zatím v plánu. Dalším z málo pravděpodobných faktorů s malým dopadem na podnik, je možnost bezpečnějšího investování do rizikových projektů a nových technologií, protože firma nemá v plánu investovat do vědy a výzkumu, zavádět nové technologie ani investovat do rizikových projektů. Co se týká výdajů domácností na alkohol (bod F), u nichž jsme zaznamenali rostoucí tendenci, ani zde nevidíme velkou příležitost pro firmu, protože zvyšující se výdaje domácností na alkohol mohou být způsobeny zejména zvyšující se cenou alkoholu a zvyšující se poptávkou po pivě a víně, nikoli vyšší spotřebou lihovin. Písmeno P označuje hrozbu snížení poptávky v důsledku úspěchu plánovaného systému motivace občanů ke zdravému životnímu stylu a vyšší odpovědnosti za své zdraví, kterou také nepovažujeme za příliš významnou.

### 5.3 Doporučení pro firmu Herba Alko, s. r. o.

Vzhledem k provedeným analýzám a zjištěným výsledkům doporučujeme firmě Herba Alko, s. r. o. zabývat se zejména vlivy faktorů, jež byly vyhodnoceny v neutrálním a pesimistickém scénáři, a jež jsou zařazeny v prvním kvadrantu grafické metody scénářů. Firmě doporučujeme, aby si nechala v oblasti spotřeby alkoholu a vlastní image provést podrobný **marketingový výzkum**, pomocí kterého si bude vedení moci odpovědět na otázky, jako jsou: Kterých lihovin se týká snižování spotřeby a proč? O jaké výrobky by měli spotřebitelé zájem? Kdo jsou nejvýznamnější spotřebitelé firmy? Jsou jimi mladí lidé, nebo starší? Ženy nebo muži? A mnoho dalších. V současné době, jak jsme již zmínili, se firma chystá ke kompletní změně své image. Ta má spočívat ve změně jména, loga a celkového pohledu na firmu. Námi doporučovaný marketingový výzkum by mohl odpovědět i na otázky týkající se tohoto problému. Bylo by zjištěno, jak na zákazníky působí dosavadní jméno firmy a logo, popřípadě, jaké vjemy v nich vyvolávají konkrétní možnosti nových názvů a designů. Dalšími předměty dotazování by mohly být sympatie a nesympatie občanů k firmě a jejich

důvody. Firma by tak věděla, které z prvků image si má ponechat, a které je naopak třeba změnit. Vzhledem k trendu zdravého životního stylu, je možné, že mnoho spotřebitelů alkoholu dá přednost právě produktům z bylin, namísto jiného alkoholu. Doporučujeme tedy provést **průzkum mínění** spotřebitelů i **ohledně názvu**. Dle našeho názoru by firma měla zůstat u názvu, evokujícím v lidech myšlenky na přírodní produkty a byliny, jež jsou spojovány se zdravím. Firma by měla jednoznačně **zavést marketingové oddělení**, které bude moci intenzivně pracovat na záležitostech propagace a komunikace se zákazníky. Dále firmě doporučujeme **zvolit vhodnou cenovou politiku** související s očekávaným zvyšováním inflace. Nárazové zvyšování cen by mohlo mnoho zákazníků odradit od koupě, pokud ale vedení firmy bude počítat s tím, že se jim zdražování jejich produktů nevyhne, může již teď po malých částkách ceny zvyšovat tak, že si toho mnozí spotřebitelé ani nevšimnou. Výsledného zvýšení ceny by tak mohlo být dosaženo s menšími ztrátami zákazníků. Protože nepředpokládáme, že se firma rozhodne využívat jinou než automobilovou dopravu, doporučujeme očekávat zvyšování nákladů na pohonné hmoty a poplatky za zpoplatněné silnice. V souvislosti s touto skutečností doporučujeme, aby se firma pokusila **analyzovat celý proces výroby, správy i odbytu**. Na základě analýzy pak bude možné **nalézt** v procesu **neefektivní činnosti**, které bude možné zefektivnit, či úplně odstranit. Na základě tohoto celkového zefektivnění bude možné ušetřit náklady, které budou muset být na dopravu nevyhnutelně vydány navíc. S ostatními zjištěnými příležitostmi a hrozbami, kterých se konkrétně tato doporučení netýkala, je třeba kalkulovat, brát je na zřetel a být připraveni na jejich uskutečnění či změny.

## 6 Závěr

Práce byla zaměřena na analýzu příležitostí a hrozeb firmy v potravinářském průmyslu. Konkrétně jsme pak analyzovali příležitosti a hrozby plynoucí pro firmu Herba Alko, s. r. o., likérku ze Štítiny.

Teoretická část vycházela z odborné literatury. Popsali jsme v ní metody strategické analýzy okolí firmy, jejichž součástí jsou jednak metody analyzující makrookolí a jednak ty, které zkoumají mikrookolí. V makrookolí jsme se zaměřili na metody (techniky) PEST, MAP, 4C a metodu scénářů. V části věnované mikrookolí jsme popsali Porterův model konkurenčních sil. Jako představitele analýzy vnitřního prostředí jsme zvolili analýzu hodnototvorných řetězců a metodu 7S.

Praktická část byla uvedena charakteristikou firmy. Pomocí ní jsme přiblížili, jak firma funguje a v jakém prostředí působí. Nejdříve jsme popsali, jak firma vznikala, pak jsme se zaměřili na prostředí firmy. Následně byl nastíněn sortiment a zobrazena organizační struktura. Dále jsme se zmínili o marketingu a distribuci, jež firma využívá, a také jsme popsali faktory řízení výroby. Popis firmy je zakončen firemními cíli. Následně byly provedeny analýzy makrookolí, konkrétně PEST a 4C. PEST analýzu jsme aplikovali za pomoci techniky MAP. Zjištěné výsledky jsme následně, v kapitole Zhodnocení, návrhy a doporučení, vypracovali do podoby scénářů, kterou jsme aplikovali dvěma způsoby. Následně byly analyzované firmě uděleny doporučení vycházející z výsledků aplikovaných metod a technik.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-46-8.
2. HANČLOVÁ, Jana a Lubor TVRDÝ, *Úvod do analýzy časových řad* [online]. 2003. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: [http://gis.vsb.cz/pan-old/Skoleni\\_Texty/TextySkoleni/AnalyzaCasRad.pdf](http://gis.vsb.cz/pan-old/Skoleni_Texty/TextySkoleni/AnalyzaCasRad.pdf)
3. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
4. JOHNSON, Gerry, Kevan SHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. Londýn: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
5. JUREČKA, Václav et al. *Makroekonomie*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3258-9.
6. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Praha: C. H. BECK, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
7. KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
8. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
9. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
10. POSTMA, Theo a Franz LIEBL. *How to improve scenario analysis as a strategicmanagement tool?* Witten: Elsevier, 2005.
11. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
12. TICHÁ, Ivana a Jan HORN. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-0922-7.

## Internetové a ostatní zdroje

13. *Celopopulační studie užívání návykových látek a postojů k němu 2008* [online]. 2014. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.drogy-info.cz/index.php/info/press\\_centrum/celopopulacni\\_studie\\_uzivani\\_navykovych\\_latek\\_a\\_postoju\\_k\\_nemu\\_v\\_cr\\_v\\_roce\\_2008](http://www.drogy-info.cz/index.php/info/press_centrum/celopopulacni_studie_uzivani_navykovych_latek_a_postoju_k_nemu_v_cr_v_roce_2008)
14. *Český statistický úřad* [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
15. *Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika* [online]. 2014. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_\(hdp\)](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_(hdp))
16. *Kolky na alkohol stále dokonalejší* [online]. 2013. [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.svetbaleni.cz/kolky-na-alkohol-stale-dokonalejsi/>
17. *Kontokorentní úvěr* [online]. 2014. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/firemni-finance/firmy/uvery-financovani-obchodu-a-zaruky/uvery/kontokorentni-uver/>
18. *Makroekonomická predikce* [online]. 2014. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
19. *PESTEL Template* [online]. 2014. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: [http://knowanddo.com/wp-content/uploads/2012/07/KnowDo\\_PESTEL\\_Template.pdf](http://knowanddo.com/wp-content/uploads/2012/07/KnowDo_PESTEL_Template.pdf)
20. *Profil společnosti* [online]. 2006. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.herbalko.cz/profil.html>
21. *Přehled úrokových sazeb Raiffaisen, a. s.* [online]. 2014. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/o-bance/informacni-a-online-sluzby/urokove-sazby/#upp>
22. *Rejstřík firem* [online]. 2013. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: [http://rejstrik-firem.kurzy.cz/61942049/herba-alko-sro/Jak\\_firma\\_vznikala](http://rejstrik-firem.kurzy.cz/61942049/herba-alko-sro/Jak_firma_vznikala)
23. *Rozhodování* [online]. 2014. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: [http://www.academiamercurii.cz/predmety/files/mam/mam\\_2.pdf](http://www.academiamercurii.cz/predmety/files/mam/mam_2.pdf)
24. *Sbírka zákonů Česká republika* [online]. 2012. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [http://www.certifikacelihoVin.cz/files/narizeni\\_vlady.pdf](http://www.certifikacelihoVin.cz/files/narizeni_vlady.pdf)

25. *Spotřební daň* [online]. 2014. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dane/spotrebni-dan.html>
26. *Spotřební daně* [online]. 2014. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/spotrebni-dane>
27. *Trend analysis for business improvement* [online]. 2013. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.business.qld.gov.au/business/business-improvement/trend-analysis-business-improvement>
28. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2013. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a163397&typ=full&klic=erf0rt>
29. *Výroba likérů* [online]. 2011. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.tech-info.cz/likery.html>
30. *Vývoj sazby DPH* [online]. 2014. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/finance/grafika/2013/12/13/co-chysta-rodici-se-vlada-jak-zmeni-dane-a-duchody/#6>
31. *Zákon č. 353/2003 sb., o spotřebních daních* [online]. 2014. [cit. 2014-02-26] Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ostatni-dane/spotrebni-dan/spotrebni-dane/>
32. *Změna sazeb spotřebních daní* [online]. 2010. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/crceskebudejovice/aktuality/Stranky/zmena-sazeb-spotrebnych-dani.aspx>



## Seznam zkratek

4C	Technika analýzy obecného prostředí (zaměřuje se na zákazníky, národní specifika země, náklady a konkurenci)
7S	Analýza vnitřního prostředí firmy (skupina, strategie, sdílené hodnoty, schopnosti, styl, struktura, systémy).
a. s.	akciová společnost
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DDHM	Drobný dlouhodobý hmotný majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Korun českých
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
MAP	Technika analýzy vnějšího prostředí (Monitor, Analyse, Predict, tedy česky monitoruj, analyzuj, předpovídej vývoj)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSK	Moravskoslezský kraj
např.	například
nezam.	nezaměstnanost

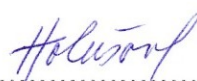
PES	Modifikace metody PEST – P – politický a legislativní, E – ekonomický, S – sociální a kulturní
PEST	P – politický a legislativní, E – ekonomický, S – sociální a kulturní, T – technologický; jedná se o faktory analýzy vlivu makrookolí
PESTEL	Varianta metody PEST. P – politický, E – ekonomický, S – sociální a kulturní, T – technologický, E – ekologický, L – legislativní faktor
s.	strana
s. r. o	společnost s ručením omezeným
SLEPT	Varianta metody PEST. S – sociální a kulturní, L – legislativní, E – ekonomický, P – politický, T – technologický faktor
SR	Slovenská republika
STEEPLE	Varianta metody PEST – S – sociální, T – technologický, E – ekonomický, E – ekologický, P – politický, L – legislativní, E – etický faktor.
SWOT	Souhrnná analýza (S – silné stránky, W - slabé stránky, O – příležitosti, T - hrozby)
tis.	tisíc
tzv.	takzvaný/á

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014



Vendula Holušová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Velkoobchodní ceník

Příloha č. 2: Úplný popis jednotlivých faktorů

# Přílohy

## Příloha č. 1: Velkoobchodní ceník



HERBA ALKO, spol. s r.o., Palackého 16, 747 91 Štítina  
IČO: 619 420 49 DIČ: CZ61942049  
Tel: 553 677 170; Fax: 553 677 180

e-mail: info@herbaalko.cz www.herbaalko.cz

Název lihoviny	obj. Alc.	obj. L	cena bez DPH	cena vč. 21% DPH	Balení (ks) kart./pal.
FERNET King Bitter	40%	0,5	94,30	114,10	10 / 520
FERNET King Bitter	40%	1,0	179,90	217,70	8 / 288
CIMRMANOVA Hygea Hořká	35%	0,2	38,90	47,10	20 / 1300
CIMRMANOVA Hygea Hořká	35%	0,5	94,30	114,10	10 / 520
MARIANA lázeňský likér	33%	0,7	104,40	126,30	6 / 456
COCO BAY	21%	0,7	95,70	115,80	8 / 288
GINFIZZ	17%	0,5	59,00	71,40	12 / 504
GRIOTTE	20%	0,1	15,50	18,80	36 / 2592
GRIOTTE	20%	0,2	26,50	32,10	20 / 1300
GRIOTTE	20%	0,5	68,00	82,30	12 / 576
GRIOTTE	20%	1,0	122,00	147,60	8 / 288
PEPRMINT	19%	0,1	14,90	18,00	36 / 2592
PEPRMINT	19%	0,2	22,50	27,20	20 / 1300
PEPRMINT	19%	0,5	46,60	56,40	12 / 672
PEPRMINT	19%	1,0	90,90	110,00	8 / 288
MERUŇKA	35%	0,1	17,50	21,20	36 / 2592
MERUŇKA	35%	0,2	32,50	39,30	20 / 1300
MERUŇKA	35%	0,5	68,90	83,40	12 / 672
MERUŇKA	35%	1,0	133,80	161,90	10 / 360
REŽNÁ	35%	0,2	31,10	37,60	20 / 1300
REŽNÁ	35%	0,5	67,50	81,70	12 / 672
REŽNÁ	35%	1,0	128,30	155,20	10 / 360
BOROVÍČKA Albánská	38%	0,1	20,00	24,20	36 / 2592
BOROVÍČKA Albánská	38%	0,2	36,30	43,90	20 / 1300
BOROVÍČKA Albánská	38%	0,5	85,60	103,60	12 / 576
BOROVÍČKA Albánská	38%	0,7	111,00	134,30	12 / 624
BOROVÍČKA Albánská	38%	1,0	156,50	189,40	8 / 288
BOROVÍČKA žlutá	37,5%	0,1	18,50	22,40	36 / 2592
BOROVÍČKA žlutá	37,5%	0,2	33,50	40,50	20 / 1300
BOROVÍČKA žlutá	37,5%	0,5	71,90	87,00	12 / 672
BOROVÍČKA žlutá	37,5%	1,0	137,90	166,90	10 / 360

## Velkoobchodní Ceník

Platnost ceníku od 1. 1. 2013

Název lihoviny	obj. Alc.	obj. L	cena bez DPH	cena vč. 21% DPH	Balení (ks) kart./pal.
TUZEMÁK	37,5%	0,1	18,50	22,40	36 / 2592
TUZEMÁK	37,5%	0,2	33,50	40,50	20 / 1300
TUZEMÁK	37,5%	0,5	71,70	86,80	12 / 672
TUZEMÁK	37,5%	1,0	137,50	166,40	10 / 360
TUZEMÁK Jemný	40%	0,1	19,50	23,60	36 / 2592
TUZEMÁK Jemný	40%	0,2	34,90	42,20	20 / 1300
TUZEMÁK Jemný	40%	0,5	75,90	91,80	12 / 672
TUZEMÁK Jemný	40%	1,0	145,90	176,50	10 / 360
CHE GUEVARA	38%	0,1	21,00	25,40	36 / 2592
CHE GUEVARA	38%	0,2	38,00	46,00	20 / 1300
CHE GUEVARA	38%	0,7	137,00	165,80	6 / 456
CHE GUEVARA Rosso	30%	0,1	20,00	24,20	36 / 2592
CHE GUEVARA Rosso	30%	0,7	117,90	142,70	6 / 456
CHE GUEVARA Negro	60%	0,1	29,00	35,10	36 / 2592
CHE GUEVARA Negro	60%	0,7	193,50	234,10	6 / 456
VODKA Region	37,5%	0,1	18,50	22,40	36 / 2592
VODKA Region	37,5%	0,2	33,40	40,40	20 / 1300
VODKA Region	37,5%	0,5	71,00	85,90	12 / 672
VODKA Region	37,5%	0,7	97,90	118,50	12 / 624
VODKA Region	37,5%	1,0	136,50	165,20	10 / 360
VODKA	40%	0,1	19,50	23,60	36 / 2592
VODKA	40%	0,2	34,80	42,10	20 / 1300
VODKA	40%	0,5	75,40	91,20	12 / 672
VODKA - Premium	40%	0,5	81,80	99,00	12 / 504
VODKA	40%	0,7	103,90	125,70	12 / 624
VODKA	40%	1,0	144,90	175,30	10 / 360
VODKA Aurora	40%	0,7	107,00	129,50	8 / 336
LÍH Konzumní	80%	0,1	35,00	42,40	36 / 2592
LÍH Konzumní	80%	0,2	62,50	75,60	20 / 1300
LÍH Konzumní	80%	0,5	147,90	179,00	12 / 672
LÍH Konzumní	80%	1,0	286,00	346,10	10 / 360

Zdroj: Herba Alko, s. r. o.

## Příloha č. 2: Úplný popis jednotlivých faktorů

Název faktoru	Význam
A	rostoucí tendence HDP
B	snížení nákladů na správu daní
C	růst disponibilních důchodů občanů v důsledku zvýšení minimální mzdy, mající pozitivní dopad na poptávku po alkoholu
D	snížení inflace v krátkodobém hledisku
E	růst disponibilních důchodů občanů v důsledku snížení nezaměstnanosti, mající pozitivní dopad na poptávku po alkoholu
F	růst výdajů domácností na alkohol
G	zvyšující se počet obyvatel starších 18 let
H	možnost bezpečnějšího investování do rizikových projektů a nových technologií
I	podpora vlády při snaze expandovat do třetích zemí
J	přechod na železniční dopravu
K	vysoká závislost likérnického průmyslu na vládních regulacích
L	zvyšování inflace
M	nutnost platit vysoké úroky z kontokorentního úvěru
N	zvyšování nákladů na automobilovou dopravu v důsledku rozšiřování zpoplatněných silnic
O	zvyšující se cena pohonných hmot
P	plánovaný systém motivace občanů ke zdravému životnímu stylu a vyšší odpovědnost za své zdraví
Q	nutnost snižování cen v důsledku působení konkurence
R	snižující se spotřeba lihovin v ČR

Zdroj: Vlastní zpracování